

TATIANE BARLETO CANIZELA GUIMARÃES

**EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DO CASO GRUPO ALGAR.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

EMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA CORPORATIVA:
UM ESTUDO DO CASO GRUPO ALGAR.

CURITIBA

2005

Aos meus pais José Benedito e Ana Cristina;
As minhas irmãs Patrícia e Juliana;
Ao meu amor, Silvio;
e a minha amada Amanda que espero com tanto carinho.

AGRADECIMENTOS

Tenho que agradecer a todos que de uma forma ou de outra me apoiaram, encorajam e orientaram na realização deste estudo.

Primeiramente a minha família por todo apoio. Aos meus pais que sempre me apoiaram a realizar meus sonhos e me encorajam a jamais desistir e as minhas irmãs por toda amizade e cumplicidade.

Ao meu marido, Silvio, por todo apoio e compreensão nos difíceis e decisivos momentos em que tive me ausentar. Agradeço também por seu incentivo a jamais desistir de meus sonhos e ideais e inclusive ao suporte emocional que recebi nesta longa jornada.

Ao professor Clóvis L. Machado-da-Silva, meu orientador, pela confiança, acompanhamento, paciência, por seus bons conselhos e por me instigar a sempre buscar o aprimoramento profissional e pessoal. Pela oportunidade de aprendizagem, a partir dos questionamentos, críticas e sugestões este trabalho ganhou força e enriquecimento. Muito mais teria a agradecer ao professor Clóvis, a quem dedico grande respeito e carinho especial.

Agradeço a todos os professores do mestrado pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos dentro e fora de sala. Ao professor Agostinho Baldin pelas preciosas revisões ortográfica e gramatical deste trabalho. Aos membros da banca examinadora, professores Sérgio Bulgacov e Fernando Gimenez pelas contribuições e conselhos.

Aos colegas do mestrado, em especial a Júlia ao Alex, a Daniele, a Eleni, a Márcia e a Simone pelo companheirismo e apoio.

Ressalto ainda o apoio institucional que este estudo recebeu do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/ UFPR) e do apoio financeiro do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq).

Quero agradecer a todos do Grupo Algar que tornaram possível este trabalho. Em especial a diretoria, coordenadores do programa PGP e funcionários das empresas que com presteza e atenção compartilharam suas experiências e vivências.

Devo também agradecer aos membros do NURTEG/UFGM, em especial à professora Marlene Catarina de O. L. Melo por todo ensinamento e incentivo e aos amigos Beatriz, Mônica, Gisele e Maria José.

INDICE

AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE TABELAS	X
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do Tema	11
1.2 Formulação do Problema	13
1.3 Definição dos Objetivos de Pesquisa	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.4 Justificativas: Teórica e Prática.....	14
1.5 Estrutura da Dissertação.....	15
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	17
2.1 O Campo do Empreendedorismo	17
2.1.1 O campo para os economistas.....	17
2.1.2 O campo para os comportamentalistas.....	19
2.1.3 A expansão do campo	20
2.2 Empreendedorismo Corporativo – (EC).....	25
2.2.1 Domínio de empreendedorismo corporativo – E.C.....	28
2.2.2 Formas de empreendedorismo corporativo – EC.....	29
2.3 Empreendedorismo corporativo e administração estratégica	31
2.4 Ambiente Organizacional.....	34

2.4.1	Pressões ambientais.....	36
2.4.2	Competitividade organizacional: padrões concorrenciais e institucionais 38	
2.5	Criação, Inovação e Institucionalização.....	40
2.5.1	Componentes do processo de institucionalização	41
2.6	Componentes Micro-Macro do Processo de Institucionalização	46
2.6.1	Desencadeadores e conexões críticas.....	47
2.6.2	Condutores de mudança	47
2.6.3	Representações de agência.....	48
2.6.4	Veículos de institucionalização.....	50
2.6.5	Tempo de difusão e homogeneidade.....	50
2.6.6	Formação dos campos	51
2.6.7	Condições ao processo de institucionalização	52
2.7	Empreendedorismo numa perspectiva institucional.....	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	Especificação do Problema.....	58
3.1.1	Definição de termos e variáveis	58
3.1.2	Definição constitutiva e operacional de variáveis.....	59
3.1.2.1	Definição de outros termos relevantes.	61
3.2	Delineamento e delimitação da pesquisa.....	61
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	61
3.2.2	Fonte de dados	64
3.2.3	População e amostragem.....	68
3.2.4	Coleta de dados.	69
3.3	Facilidades e Dificuldades para a coleta de dados	71
3.4	Limitações do Estudo.....	72
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS I - A ORGANIZAÇÃO ESTUDO ...	74

4.1	Fundador	74
4.2	Histórico do grupo	75
4.3	Gestão Integrada	77
4.4	Estrutura de Gestão	78
4.5	Empresas do Grupo	80
4.5.1	Telecomunicações	80
4.5.1.1	ACS	80
4.5.1.2	CTBC	82
4.5.1.3	Engeset	91
4.5.2	Agronegócio	91
4.5.2.1	ABC Inco	92
4.5.2.2	ABC A&P	93
4.5.3	Serviços	93
4.5.3.1	INFRA	93
4.5.3.1.1	ABC Táxi Aéreo	94
4.5.3.1.2	Comtec	95
4.5.3.1.3	Space	95
4.5.3.2	SABE	95
4.5.4	Entretenimento	96
4.5.4.1	Rio Quente Resorts	96
4.5.4.2	Valetur	98
4.6	Modelo de gestão Empresa-Rede	99
4.7	“Talentos Humanos” como vantagem competitiva	102
4.8	Educação Corporativa – UniAlgar	106
4.8.1	Programa Jovem Empreendedor	107
4.9	Criação do Programa de Gestão de Processos – PGP	109
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – SEGUNDA PARTE	111

5.1	Ambiente Organizacional.....	111
5.1.1	Grupo Algar e seu contexto ambiental.....	112
5.2	Pressões ambientais.....	120
5.2.1	Pressões Ambientais Técnicas	120
5.2.2	Pressões Ambientais Institucionais	127
5.3	Agência.....	132
5.3.1	Esquemas interpretativos – Grupo Algar	132
5.3.2	Recursos Organizacionais.....	139
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – TERCEIRA PARTE	144
6.1	Programa de Gestão de Processos – PGP.	144
6.1.1	Surgimento do programa.....	144
6.1.2	Tipologia de projetos	146
6.1.3	Lógica de ação do PGP	151
6.1.4	Treinamentos para funcionários.....	152
6.1.5	Reconhecimento e Valorização dos funcionário-empresendedores	154
6.1.6	Ambiente “propício”	155
6.1.7	Influência das crenças e valores do Grupo Algar.....	157
6.1.8	Comprometimento com os projetos	159
6.1.9	Avaliação dos projetos	160
6.1.10	Preocupação do grupo com patentes	161
6.1.11	Quantidade de projetos.....	161
6.1.12	Influência do PGP no dia-a-dia	162
6.1.13	Inovações antes do PGP	163
6.2	Componentes Micro-Macro do processo de Institucionalização	165
7	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	173
8	REFERÊNCIAS.....	183
	ANEXO 1 – CARTA SOLICITANDO PARTICIPAÇÃO À PESQUISA.....	191

ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	192
---	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	27
FIGURA 2. MODELO DE INTERAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, CONTEXTO CORPORATIVO E CONCEITO DE ESTRATÉGIA	32
FIGURA 3: UM MODELO CONCEITUAL INTEGRADO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO..	34
FIGURA 4. RELAÇÃO MICRO-MACRO NA TEORIA INSTITUCIONAL.	53
FIGURA 5: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO	59
FIGURA 6: ESTRUTURA DE GESTÃO DO GRUPO ALGAR	79
FIGURA 7 – REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS GRUPO ALGAR.....	80

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO : PESQUISAS NA ÁREA DE EMPREENDEDORISMO	23
QUADRO : TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES	37

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: AGRUPAMENTO DAS CRENÇAS E VALORES DAS EMPRESAS DO GRUPO ALGAR..	100
TABELA 2: RESULTADOS QUANTITATIVOS DO PGP (2001- 2004)	162

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As modalidades de empreendedorismo renovam-se continuamente para melhor se adaptarem às oportunidades do ambiente. Se a criação de empresas *ex nihilo* representa hoje o modo natural do desenvolvimento empreendedor, o processo de empreendedorismo corporativo, ou intra-empreendedorismo, seduz número não desprezível de criadores e retomadores de empresas. Esse processo caracteriza-se como uma oportunidade estratégica às organizações que buscam adaptar-se às novidades ambientais, podendo ser concebida como um método que visa à realocação ou reorganização de recursos e competências organizacionais. Considera-se como empreendedorismo corporativo “todo processo de criação de empresa ou de desenvolvimento econômico realizado por um empregado ou por um grupo de empregados, a partir de uma atividade da empresa-mãe¹” (BERTHERAT, 1989). Essa visão introduz a idéia de que empreendedorismo corporativo não é necessariamente associado à criação de empresa, mas também pode ser representado pela simples criação de atividades dentro da organização, desde que estas se caracterizem pelo desenvolvimento econômico real e observável.

Dentro dessa ótica, observa-se o interesse pela prática nas duas partes envolvidas: por um lado, permite ao empreendedor beneficiar-se de um sistema de acompanhamento pela empresa-mãe; por outro lado, representa para a firma que dissemina uma nova oportunidade de desenvolvimento, já que ela poderá apoiar seus projetos futuros em seus novos parceiros, de pequeno porte e mais reativos, que ela ajudou a criar.

O valor do empreendedorismo corporativo está em permitir a transformação de organizações por meio de um processo de renovação estratégico baseado na aquisição de novas aptidões (GUTH; GINSBERG, 1990; ZAHRA, 1993, 1995, 1996). Organizações com prestígio reconhecido no meio em que se encontram são capazes, por sua legitimação, de inovar um padrão e fazer com que outras organizações sigam essa inovação e as legitime (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

¹Adotamos a terminologia empresa-mãe para nos referir àquelas organizações com prestígio legitimado que incentivam a criação de novas empresas corporativas por seus funcionários ou o desenvolvimento de projetos de melhoria e inovação internamente à organização.

O nível de empreendedorismo corporativo nas empresas tem despertado a atenção de pesquisadores. Esta prática pode realçar os valores corporativos pela criação de um ambiente que propicie o crescimento individual e da corporação, ao oferecer a possibilidade de seus funcionários desenvolverem suas habilidades criativas, apresentando uma resposta da empresa ao mercado, ao mesmo tempo em que cria uma cultura organizacional por essa mútua colaboração.

Contudo, a prática de empreendedorismo corporativo sofre pela falta de comunicação e é freqüentemente associada aos planos sociais da década de 1990 de reestruturação organizacional, com imagem negativa tanto por pesquisadores, quanto por praticantes. Essa imagem deve-se ao fato de que grandes grupos utilizam essa prática de maneira totalmente desordenada.

Apesar de muitas destas pesquisas terem sido realizadas sobre a necessidade de empresas já estabelecidas em aumentarem sua capacidade empreendedora, pouco se progrediu na determinação de como atividades de empreendedorismo podem ser realizadas e sustentadas nessas organizações (KANTER, 1983; BURGELMAN, 1986; MORRIS; TROTTER, 1990). Essas pesquisas parecem indicar que atividade empreendedora em organizações consolidadas é um fenômeno relativamente único o qual necessita ser bem mais investigado.

Desta forma, optou-se pelo estudo do tema do empreendedorismo corporativo porque, mesmo com a expansão do campo de empreendedorismo, pouco se conhece sobre esse processo em que grandes e complexas organizações se engajam como processo estratégico.

Para o presente estudo definiu-se um conglomerado empresarial composto por 12 empresas de quatro diferentes setores sociais para estudo desse processo. O grupo em estudo é o Grupo Algar, um dos mais significativos do cenário nacional, formado por 12 empresas que atuam nas divisões de telecomunicações, agroalimentar, serviços e entretenimento. Grupo genuinamente nacional, com sede em Uberlândia (MG), a Algar tem seu principal foco em telecomunicações. A Divisão Telecom é responsável por cerca de 80% da receita da *holding* e projeta-se estruturada sobre uma sólida experiência operacional de mais de 50 anos no mercado. Além da telefonia fixa, abrange também novas tecnologias e novos mercados de telefonia celular, serviços de *call center*, redes ópticas para interconexão de longa distância e comunicação de dados, além dos serviços de *data center*.

Em 1954, foi constituída a Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC) uma nova entidade, cotizada entre os empresários da cidade de Uberlândia (MG). A comissão eleita para gerir esse negócio, na Associação Comercial, nessa fase de implementação, era formada por Hélyvio Cardoso, Francisco Caparelli e Aristides de Freitas, como os diretores da companhia e Alexandrino Garcia, como presidente. Posteriormente, foi havendo compra de ações e foi então que, Alexandrino Garcia chegou ao controle da empresa com a maioria do capital.

A nova empresa expandiu-se rapidamente e consolidou-se em dezenas de cidades do Brasil Central. A partir da década de 1960, o então Grupo ABC agregou dezenas de empresas, mas o foco em telecomunicações consolidou-se já nos anos 1980.

Em 2002, o Grupo Algar obteve receita líquida de R\$ 1,3 bilhão. A área de telefonia foi responsável por 58% dos resultados. Em 2003, as doze empresas juntas tiveram um resultado líquido de R\$1,5 bilhão; só a divisão de agronegócios somou R\$500 milhões. Em 2004, o Grupo obteve receita líquida de aproximadamente R\$ 1,7 bilhão.

Hoje, o grupo possui um quadro de 10,6 mil funcionários, e está presente nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pernambuco, Distrito Federal, Paraná e Rio de Janeiro.

Dessa forma, objetivou-se explorar a noção de empreendedorismo corporativo e analisar o processo que leva à criação de atividades e até mesmo de empresas, dentro de um contexto de mudança no ambiente competitivo proporcionado por pressões externas e internas às organizações.

Desse modo, questões relativas ao papel da agência² como mediadora de estratégias de empreendedorismo corporativo, em face das pressões ambientais competitivas, dentro da perspectiva da teoria institucional, constituem o foco deste trabalho.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De que maneira a agência atua como mediadora das estratégias de empreendedorismo corporativo das empresas do Grupo Algar, em face das pressões ambientais competitivas, no período de 2001 a 2004?

² Agência, por definição, representa a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos (GIDDENS, 1989). Neste trabalho, analisaremos o papel da agência como composto por recursos organizacionais (elementos efetivos) e por esquemas interpretativos (elementos virtuais) (SEWELL, 1992).

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação consiste em verificar o papel da agência como mediadora das estratégias de empreendedorismo corporativo das empresas do Grupo Algar em face das pressões ambientais competitivas, no período de 2001 a 2004. Assim, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar as pressões ambientais competitivas dos setores do Grupo Algar;
- 2) classificar as pressões ambientais em técnicas e/ou institucionais;
- 3) identificar as formas de agência adotadas pelos empreendedores do Grupo Algar;
- 4) analisar as inter-relações entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais na definição do papel de agência nas empresas do Grupo Algar;
- 5) verificar as relações entre estratégia de empreendedorismo corporativo, pressões ambientais competitivas e o papel da agência.

1.4 JUSTIFICATIVAS: TEÓRICA E PRÁTICA

Tendo em vista as crescentes pressões ambientais em função de mudanças no ambiente de concorrência, grande parte das pesquisas que estão sendo realizadas focaliza as estratégias adotadas por grandes empresas. Contudo, pouco se conhece sobre o papel da agência como mediadora das estratégias de empreendedorismo corporativo em grandes e complexas empresas. Esse tipo de estratégia requer a combinação de recursos organizacionais para inovação, renovação estratégica ou expansão das atividades da empresa em áreas sem conexão, ou pouco relacionadas, para seu domínio atual de competência e conjunto de oportunidades correspondentes. Segundo Burgelman (1983), empreendedorismo corporativo é, tipicamente, o resultado da conexão das atividades empreendedoras de múltiplos participantes.

Ao considerar os indivíduos como um dos seus recursos fundamentais, principalmente pelo caráter intangível de suas competências e habilidades potenciais específicas, as empresas utilizam a estratégia de empreendedorismo corporativo visando favorecer uma realocação ou uma reorganização de seus recursos e competências. Dessa forma, procurou-se ampliar os conhecimentos sobre o papel da agência como mediadora das estratégias de empreendedorismo corporativo de empresas de determinado conglomerado empresarial, em face de pressões ambientais competitivas, a

partir da perspectiva da teoria Institucional.

Nessa direção, este estudo tem implicações para a construção teórica da teoria Institucional. A primeira decorrência resultou da utilização da teoria da agência - (GIDDENS, 1989; POWELL, 1991; SEWELL, 1992) na mudança institucional para analisar como atores fundamentais em organizações influenciam a visão de mudança institucional mediante a construção de novas razões técnicas. A segunda implicação refere-se à utilização dos pressupostos de mudança institucional como processo de des-institucionalização ou erosão da ordem existente (OLIVER, 1991), de emergência ou re-institucionalização da nova ordem (JEPPERSON, 1991), e de sedimentação ou imposição de uma nova ordem junto à ordem existente (COOPER *et al.*, 1996). O terceiro ponto resultou na utilização do papel de organizações influentes – legitimadas socialmente – na legitimação de inovações (HAVERMAN, 1993). Autores como DiMaggio e Powell, (1983) afirmam que organizações de maior prestígio podem utilizar-se deste para legitimar ações de organizações com menor prestígio tornando-as hábeis para competir com organizações de maior prestígio.

Já com relação às contribuições práticas do estudo, este se justifica por fornecer subsídios e informações que poderão auxiliar no processo de tomada de decisão estratégica, bem como ampliar o entendimento sobre as práticas de empreendedorismo corporativo, possibilitando a compreensão e conseqüente redução dos riscos resultantes do desconhecimento do processo, assim como poderá favorecer o desenvolvimento não só do desempenho organizacional, como também das oportunidades em contextos externos.

Finalmente, considerando o desenvolvimento do estudo no contexto brasileiro, este trabalho amplia a base de informações e fornece subsídios para o contínuo desenvolvimento e adequação de políticas governamentais de fomento às empresas nacionais, as quais compõem parte importante das políticas atuais do governo e do Ministério do Desenvolvimento Nacional que busca ampliar a pauta de produtos nacionais com maior conteúdo tecnológico.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está organizada em cinco partes. A primeira parte engloba uma breve introdução ao tema do estudo em questão, seguida pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas.

A segunda parte da dissertação compreende a fundamentação teórico-empírica, na qual são abordados os seguintes temas: uma breve descrição do campo do empreendedorismo, o processo do empreendedorismo corporativo, a relação entre o empreendedorismo corporativo e a administração estratégica, os componentes micro-macro do processo de institucionalização, os aspectos do ambiente organizacional e por fim uma análise do empreendedorismo segundo a perspectiva institucional.

A terceira parte da dissertação apresenta os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Engloba a especificação do problema, hipóteses da pesquisa, definição de termos relevantes, definição constitutiva e operacional das variáveis, delimitação e *design* da pesquisa, população e amostragem, coleta e tratamento dos dados primários e secundários, facilidades e restrições para coleta de dados.

A quarta parte compreende a descrição e análise dos dados que compõem o presente estudo. Optou-se por realizar a apresentação da análise dos dados que constituem a investigação empírica do problema de pesquisa, objeto desta dissertação, em quatro partes. A primeira dedicada à descrição e análise dos dados da organização objeto de estudo desta dissertação. A segunda é dedicada à análise dos dados secundários para a representação e descrição das pressões características do contexto ambiental relacionado aos setores em que o Grupo Algar atua. A terceira parte é dedicada à apresentação e análise dos dados primários obtidos por intermédio de entrevistas semi-estruturadas com coordenadores do PGP nas empresas e com diretores do Grupo Algar aplicados no desenvolvimento da pesquisa. E a quarta parte é dedicada às conclusões e recomendações.

A última parte contém as referências bibliográficas que fundamentam este trabalho.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Com o objetivo de promover sustentação teórico-empírica para o estudo, a revisão bibliográfica procedida é apresentada a seguir em sete seções que, de forma geral, se direcionam aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. A primeira seção apresenta uma breve descrição do campo do empreendedorismo; a segunda aborda o processo do empreendedorismo corporativo; a seção três mostra a relação entre o empreendedorismo corporativo e a administração estratégica; a quarta seção aborda os aspectos do ambiente organizacional; na quinta seção são discutidos os aspectos de criação, inovação, e institucionalização; na sexta seção estão relacionados os componentes micro-macro do processo de institucionalização; e por fim, a sétima seção contempla uma análise do empreendedorismo segundo a perspectiva institucional que auxiliaram na análise de estratégias de empreendedorismo corporativo.

2.1 O CAMPO DO EMPREENDEDORISMO

Apesar da falta de consenso, o campo do empreendedorismo se expandiu e seus componentes múltiplos têm sido observados e analisados por economistas, sociólogos, historiadores, psicólogos, especialistas de ciências do comportamento ou de ciências da gestão.

Pesquisadores tendem a definir o empreendedor usando premissas das próprias disciplinas. Com relação à escolha da melhor definição do que viria a ser o termo empreendedorismo, Bygrave (1993) afirma que pesquisadores, professores e o mercado em geral precisam normalmente de uma definição que estabeleça a diferença entre um empreendedor e um não-empresendedor. O termo, empreendedor, é usado na academia, no comércio, na mídia e nas conversas informais por pessoas comuns há mais de dois séculos.

2.1.1 O campo para os economistas

De acordo com Filion (1999), em um primeiro momento, o empreendedorismo foi identificado pelos economistas, como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento, dentre eles, o autor identifica Cantillon, um banqueiro, em busca de oportunidades de negócios, preocupado com o gerenciamento inteligente de negócios e a obtenção de rendimentos otimizados para o capital investido. Alguns autores vêm associando Cantillon a uma ou outra determinada corrente de pensamento; entretanto, como afirma Filion (1999), ele era um individualista.

Segundo Filion (1999), Say foi o segundo autor a interessar-se pelo campo. Considerava o desenvolvimento econômico como resultado da criação de novos empreendimentos e desejava que a revolução inglesa se expandisse até a França. Say era considerado um economista. Contudo, deve-se lembrar que no momento em questão todos aqueles que se interessassem pelos temas relacionados com organizações eram classificados como economistas. Say juntou as tendências dos fisiocratas com as oriundas da Revolução Industrial, na Grã-Bretanha, tendo grande influência dos pensamentos de Smith, (FILION, 1999).

Para Cantillon e Say, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades objetivando o lucro e assumindo um risco. Associavam os empreendedores à inovação. FILION (1999), considera Say como o “pai do empreendedorismo”.

Apesar dos trabalhos desses dois autores, foi Schumpeter (1942) quem realmente iniciou o campo do empreendedorismo, por meio de sua associação clara à inovação, como pode ser observada nessa passagem: “... sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações” (SCHUMPETER 1942).

Schumpeter (1942) também procurou mostrar a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico. Estava interessado na compreensão do papel do empreendedor como motor do sistema econômico, como detectores de oportunidades de negócios, como criadores de empreendimentos e como aqueles que correm riscos.

Para Bygrave (1993), a definição apresentada por Schumpeter é bem aceita. Para este, um empreendedor é uma pessoa que leva a cabo combinações novas, enquanto causa descontinuidade. “O papel é completado quando a função é completada”. A pessoa pode ser um empregado dentro de uma organização existente ou pode começar um negócio novo. Um investidor arrisca capital para obter um retorno. Um gerente que opera um negócio existente, talvez até mesmo com ajuste contínuo em passos pequenos, não causa descontinuidade e assim, por definição, não é um empreendedor.

Uma das críticas dirigidas a esses pesquisadores diz respeito à incapacidade de criarem uma ciência do comportamento dos empreendedores. Esses se recusavam a aceitar modelos não-quantificáveis. Pode-se assim dizer que neste momento predominavam os paradigmas do racionalismo cartesiano e funcionalismo, com limites claramente observados.

Segundo Drucker (1987), para os economistas modernos, todo empreendedor é importante para a economia e provoca impacto, a partir do momento em que a influencia e a molda profundamente. Ressalta ainda a diferença entre a administração empreendedora e a tradicional, ao defender que as novas iniciativas empresariais apresentam problemas, desafios e tendências distintos das empresas já existentes. As primeiras necessitam de especializar-se na administração dos novos negócios criados, para que se mantenham no mercado, enquanto as segundas já sabem como administrar seu ramo de negócio; contudo, precisam aprender a empreender e inovar constantemente neste período de rápidas mudanças.

2.1.2 O campo para os comportamentalistas

Posteriormente, os comportamentalistas representados por psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros profissionais relacionados à área do comportamento humano, tentaram entender o empreendedor.

Weber foi um dos primeiros autores a interessar-se pelo assunto, por volta de 1930, ao procurar identificar o sistema de valores dos empreendedores como elemento fundamental para a explicação de seus comportamentos. Apesar dos trabalhos de Weber, foram os de McClelland que realmente contribuíram para o estudo do comportamento no ramo do empreendedorismo (FILION, 1999).

Os trabalhos de McClelland foram incentivados pela busca de explicações para a existência de grandes civilizações. Seus estudos iniciaram no momento em que a URSS começava sua ascensão e começava-se a questionar se estes iriam substituir o poderio dos americanos. Foi nesse contexto que McClelland (1971) identificou uma série de elementos, como a presença de heróis na literatura que eram tidos como modelos e que tinham seus comportamentos imitados. Para esse autor, o povo desenvolvia grande necessidade de realização, necessidade essa associada pelo autor aos empreendedores. Concentrava-se em grandes gerentes de grandes organizações. Sua definição de empreendedor era a seguinte: “alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal (...) um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor” (MCCLELLAND, 1971, p. 1986).

Outros pesquisadores estudaram a necessidade de realização, mas não se chegou a conclusões sobre o sucesso dos empreendedores. Segundo Filion (1999), Marx enfatizou o papel das ideologias, Weber e Tawney enfatizaram o papel das ideologias religiosas e

Burdeau e Vachet o da ideologia liberal. Já Kennedy, Rosenberg, Birdzell e Toynbee demonstraram a existência de grande variedade de fatores que explicam o desenvolvimento das sociedades e civilizações (FILION, 1999).

Os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo até o início dos anos de 1980. Esses procuram definir o que eram os empreendedores e quais eram suas características. Numerosas pesquisas foram focadas nas características individuais e nos traços de personalidade dos empreendedores. Apesar de todas essas pesquisas, os resultados mostraram-se bastante contraditórios, mesmo que adotando metodologias adequadas e às vezes parecidas. Como consequência, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, por diversas razões criticadas por vários pesquisadores do assunto como, Filion (1999) e Fayolle (2000).

Embora nenhum perfil científico tenha sido traçado, algumas pesquisas têm sido fonte de várias linhas ajudando futuros empreendedores a situarem-se melhor. Do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo parece ser um fenômeno regional, determinado por culturas, necessidades e hábitos de dada região (FAYOLLE, 2000).

As pesquisas com escopo comportamentalista expandiram-se para outras esferas. Buscou-se assim conhecer aspectos como as habilidades requeridas e até métodos de aprendizado pessoal e organizacional necessários para ajustamento de um comportamento. Essas pesquisas parecem mostrar forte influência das correntes empírico-analíticas. Seus critérios de cientificidade buscavam sistematizar variáveis e estabelecer graus de significância entre as variáveis, as quais eram preferencialmente quantitativas, procurando a objetividade. O eixo de explicação científica era relacional-causal, numa relação de “causa e efeito”, com base nos pressupostos de que o conhecimento estava no objeto pesquisado. Apresentavam propostas técnicas procurando criar princípios, leis, normas, regras e conceitos, num nível teórico clássico-positivista.

Os fenômenos eram analisados isoladamente, logo as análises produziam variáveis isoladas e quantificáveis, na maioria das vezes. Utilizando métodos indutivos, partiam de um conjunto de casos particulares para concluir com o caso geral, ou seja, buscavam a generalização de suas pesquisas.

2.1.3 A expansão do campo

Nos anos de 1980, o campo cresceu e expandiu por quase todas as ciências

gerenciais e humanas. Welsch (1992) identificou 27 temas dominantes no campo do empreendedorismo:

- características comportamentais dos empreendedores;
- características econômicas e demográficas de pequenos negócios;
- empreendedorismo e pequenos negócios em países em desenvolvimento;
- características gerenciais dos empreendedores;
- o processo empreendedor;
- oportunidades de negócio;
- desenvolvimento de negócios;
- capital de risco e financiamento de pequenos negócios;
- gerenciamento de negócios;
- recuperação e aquisição;
- firmas de alta tecnologia;
- estratégias e crescimento da empresa empreendedora;
- alianças estratégicas;
- empreendedorismo em corporações ou intraempreendedorismo;
- empresas familiares;
- auto-emprego;
- incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo;
- sistema de redes;
- fatores influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos;
- políticas governamentais e criação de novos empreendimentos;
- mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo;
- educação empreendedora;
- pesquisa empreendedora;
- estudos culturais comparativos;
- empreendedorismo e sociedade e franquias.

No Brasil, pesquisa semelhante foi realizada por Paiva Jr e Cordeiro (2002). Os autores fizeram um levantamento da produção acadêmica brasileira de empreendedorismo e espírito empreendedor, partindo da averiguação de trabalhos publicados nos Encontros Anuais da Anpad, cujo recorte de levantamento abrangeu o intervalo de 1998 a 2001. O levantamento encontrou um mapeamento dos tópicos analisados, bastante próximos dos

tópicos apresentados por Welsch (1992).

Paiva Jr e Cordeiro (2002) observaram que 12 trabalhos fizeram análises empíricas sobre estratégia e crescimento da empresa empreendedora; sete trabalhos destacaram as características comportamentais de empreendedores; quatro publicações referiram-se à concepção de sistemas de redes organizacionais; encontraram três trabalhos cada um com temas referentes ao sistema de redes, as características gerenciais dos empreendedores, as empresas familiares, as políticas governamentais e criação de novos empreendimentos, seguidos pelos temas relacionados aos fatores, influenciando criação e desenvolvimento de novos empreendimentos, mulheres, minorias, grupos étnicos e empreendedorismo e estudos culturais comparativos com dois trabalhos cada um. Depois encontraram um trabalho relacionado com cada um dos seguintes temas: oportunidades de negócio, capital de risco e financiamento de pequenos negócios, firmas de alta tecnologia, alianças estratégicas, incubadoras e sistema de apoio ao empreendedorismo e educação empreendedora.

Continuando esse mapeamento realizado por Paiva Jr. e Cordeiro (2002), observa-se que no EnANPAD de 2002, apenas cinco trabalhos abordaram o tema do empreendedorismo, sendo um o artigo acima citado. Dos outros artigos publicados, um tratou das questões do gênero; um realizou uma análise da organização didático-pedagógica das disciplinas de empreendedorismo nos currículos de graduação e pós-graduação em administração em escolas de negócios norte-americanas; um analisou as práticas empreendedoras das empresas brasileiras; e o outro artigo abordou a questão relativa ao potencial empreendedor (GUIMARÃES, 2004).

No EnANPAD de 2003 houve a criação de uma área temática sobre empreendedorismo e espírito empreendedor com 25 trabalhos. Desses, sete trabalhos abordaram assuntos relativos ao perfil ou comportamento do empreendedor; outros cinco analisaram a influência ou de incubadoras, ou de agências de fomento ou de capitalização ao empreendedorismo; três desenvolveram trabalhos sobre os valores e questões éticas; dois trabalhos trabalharam as relações entre empreendedorismo e *franchising*; dois trabalhos analisaram as práticas didáticas das disciplinas de empreendedorismo; dois desses trabalhos abordaram as questões de gênero nas práticas empreendedoras; outros dois trabalhos analisaram aspectos relativos as redes de cooperação; um trabalho estudou a sucessão familiar em empresas empreendedoras; e mais um trabalho abordou o tema da inovação. Este grande crescimento demonstra o crescente interesse do empreendedorismo

também no Brasil (GUIMARÃES, 2004).

Com base nesse universo analisado, percebe-se uma forte influência da teoria contingencial, sob a ótica da compreensão organicista tanto das abordagens teóricas, quando de observações empíricas. O teor metodológico dos estudos é de cunho basicamente exploratório (GUIMARÃES, 2004).

Para Echeveste *et al.* (1998), o construto empreendedor está contido em outros conceitos de estudo organizacionais a exemplo da mudança organizacional, liderança e característica do executivo para o mercado globalizado. Os autores afirmam que em decorrência desse fato, o tema fica ofuscado pelos conceitos mais clássicos dos estudos organizacionais. Assim também não existe no Brasil, uma corrente epistemológica que possa ser inserida claramente em alguma escola de pensamento relacionada ao empreendedorismo.

Filion (1999) lembra que grande número dos pesquisadores, “usando cultura, lógica e metodologias estabelecidas em graus variados em seu próprio campo de estudo”, passou a se interessar e pesquisar o campo. O interesse cresce, grande parte pelo crescente número de pequenos negócios no mundo todo. Como consequência dessa expansão do campo, Filion (1999) relaciona no quadro a seguir os principais blocos de pesquisa na área.

QUADRO : PESQUISAS NA ÁREA DE EMPREENDEDORISMO

Cientes	Assuntos	Especialistas	Metodologia
Sistema político	Políticas governamentais Desenvolvimento regional	Economistas Sociólogos	Quantitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores	Características dos empreendedores Ambiente empreendedor	Ciências comportamentalistas Sociólogos Antropólogos	Quantitativa e qualitativa
Empreendedores Empreendedores em potencial Educadores Consultores	Práticas de negócio Atividades de gerenciamento Financiamento Liderança Raciocínio estratégico	Ciências gerenciais	Quantitativa e qualitativa

FONTE: FILION, (1999, p.12).

Tem-se dessa forma, no campo do empreendedorismo, o grupo dos praticantes representado pelos “intelectuais-patrões” e pelos associados às tarefas de ações administrativas e de produção do conhecimento administrativo.

Segundo Fayolle (2000), as pesquisas dos dez últimos anos do século XX

contribuíram para a compreensão do campo e geraram acréscimos à heterogeneidade pela emergência de novos temas. Entretanto, as abordagens disciplinares independentes não são mais suficientes para progredir o conhecimento do fenômeno empreendedor, o qual aparece cada vez mais complexo. À complexidade do objeto e do campo de pesquisa em questão acrescenta-se a dificuldade do trabalho, o que explica, provavelmente, a insuficiência da continuidade nas pesquisas. Dessa forma, parece necessário oferecer uma perspectiva unificada no ramo do empreendedorismo.

Para Donjou (2002), inúmeras áreas do conhecimento disputam o campo de pesquisa acerca do empreendedorismo. Algumas, entretanto, privilegiam apenas umas das três abordagens seguintes: 1) a do contexto: condições ou efeitos de ação empreendedora; 2) a do ator: o sujeito empreendedor; e 3) a da ação: a administração ou o processo empreendedor. Entretanto, segundo esse autor, o empreendedorismo compreende antes de tudo, o fato de que indivíduos realizam ações concretas. Dessa forma, separar o indivíduo do processo empreendedor é tornar abstrato aquele que sustenta a aventura pessoal e coletiva. Assim, focar-se sobre o homem fora de sua ação é reduzi-lo às suas potencialidades e tomar o risco de se fechar dentro de modelos explicativos determinantes, estabelecendo ligações de causalidade muito estreitas entre as características psicológicas de um indivíduo e sua ação empreendedora.

De acordo com Vestraete (1999), o empreendedorismo é um fenômeno psico-sócio-econômico e cultural complexo. Não pode, desta forma, ignorar os fatores que influenciam o sistema.

Segundo Lumpkin e Dess (1996), o empreendedorismo tem-se tornado um termo abstrato associado a algum indivíduo ou grupo que desenvolve novas combinações em suas organizações já existentes envolvendo três dimensões do processo empreendedor: o risco, a inovação e a pró-atividade no desenvolvimento de uma nova e independente unidade de negócio, que pode ser associado ao processo corporativo. Este fenômeno é conhecido como empreendedorismo corporativo.

O que diferencia o empreendedorismo em seu modelo clássico do empreendedorismo corporativo é o contexto em que o ato é desenvolvido. Empreendedores inovam por si mesmos ao passo que intraempreendedores ou empreendedores corporativos agem dentro da empresa em que estão empregados. Empreendedorismo corporativo tem sido reconhecido como potencialmente viável para a promoção e sustentação da competitividade da corporação (LUMPKIN; DESS, 1996).

O empreendedorismo corporativo é ainda tema novo e um “tabu para maior parte das corporações modernas” (BOM ANGELO, 2003). O termo intraempreendedorismo foi cunhado na década de 1980 por Gifford (1985). Empreender, também a partir de instituições já consolidadas, impõe-se como necessidade estratégica, pautando-se pela busca da inovação, ainda que precise compatibilizar os interesses gerais da corporação, de acionistas e investidores. Neste contexto, o intraempreendedor deve assumir uma postura dialética, ouvindo e se projetando no outro, modificando contextos dentro e fora da empresa. No ambiente externo “terá como atribuições procurar novos parceiros e investigar novas tecnologias e oportunidades de negócios” e no ambiente interno, “deverá mobilizar pessoas, aproveitar recursos materiais e financeiros, potencializar e adaptar os mecanismos produtivos já existentes, modificar hábitos e prestar contas de suas iniciativas” (BOM ANGELO, 2003, p. 28).

O caminho seguido, por meio da literatura analisada com relação as diferentes correntes de pensamento, mostrou a influência de vários paradigmas epistemológicos podendo ser citados: uma dominância quase total dos pensamentos racionalistas, funcionalistas e positivas, principalmente no início dos trabalhos, mas também uma forte presença de trabalhos seguindo a corrente dialética, cibernética e da complexidade (GUIMARÃES, 2004).

Como o recorte de análise deste trabalho, pretende-se estudar o processo de empreendedorismo corporativo dentro de organizações. Para alcançar esse propósito destaca-se a necessidade de uma maior compreensão de seus aspectos, para tanto, será feita a seguir uma revisão de literatura específica sobre o processo de empreendedorismo corporativo.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO – (EC)

As modalidades de empreendedorismo renovam-se continuamente para se adaptarem às oportunidades do ambiente. Atualmente, a prática de empreendedorismo corporativo (EC) seduz grande número de organizações e conseqüentemente de pesquisadores interessados em compreender melhor esse fenômeno.

A maioria das pesquisas em empreendedorismo corporativo tem focado assuntos tais como benefícios do processo (ZAHRA; COVIN, 1995), consistência na definição do fenômeno (SHARMA;CHRISMAN, 1999), os atributos necessários para uma organização ser considerada empreendedora (MILLER, 1983) e o papel do indivíduo empreendedor

como catalisador do processo (GREENE; BRUSH; HART, 1999).

Com foco no ambiente, a literatura ressalta duas questões de pesquisa. A primeira procura analisar como empresas que competem em ambientes diferentes variam suas atividades de empreendedorismo corporativo, e a segunda procura determinar quais atividades de empreendedorismo corporativo levam ao melhor desempenho em ambientes diferentes (FERREIRA, 2001).

Segundo Gautam e Vinnie (1997), não há uma definição universalmente aceita de empreendedorismo corporativo. Autores usam vários termos para se referir aos diferentes aspectos de empreendedorismo corporativo – EC: intraempreendedorismo (KURATKO; MONTAGNO; HORMSKY, 1990); empreendedorismo corporativo interno (BURGELMAN, 1984); empreendimento corporativo (MACMILLAN *et al.*, 1986; ELLIS; TAYLOR, 1987), administração corporativa (VECIANA, 1996) e novos empreendimentos (ROBERTS, 1980)³.

A obra de Pinchot, *Intraempreendedorismo*, publicada em meados da década de 1980, aumentou esse interesse no empreendedorismo nas empresas sugerindo que, nas grandes organizações, não era suficiente somente o investimento em pesquisa e desenvolvimento. Essas organizações deveriam também estimular um clima no qual os empregados seriam encorajados a desenvolver inovações, para transformação em novos negócios de crescimento rápido, dentro da estrutura corporativa existente. O intraempreendedorismo tinha o objetivo de criar um clima de inovação e, também, de gerar novas unidades de negócio, a serem geridas separadamente por um determinado período.

Para Pinchot (1985), intraempreendedorismo e inovação dependem de pessoas que trabalham na empresa, mesmo de grande porte, e agem como se fossem proprietários. Esses intraempreendedores trabalham para transformar boas idéias em realidades. Para o autor, uma organização empreendedora deve ser organizada em torno de equipes que funcionam como pequenas empresas agrupadas, atuando em rede. O autor enumera os dez mandamentos do intraempreendedor.

- (1) Forme sua equipe. Intra-empreendedorismo não é uma atividade solitária;
- (2) compartilhe o mais amplamente possível as recompensas;
- (3) solicite aconselhamento antes de pedir recursos;
- (4) é melhor prometer pouco e realizar em excesso;
- (5) faça o trabalho necessário para

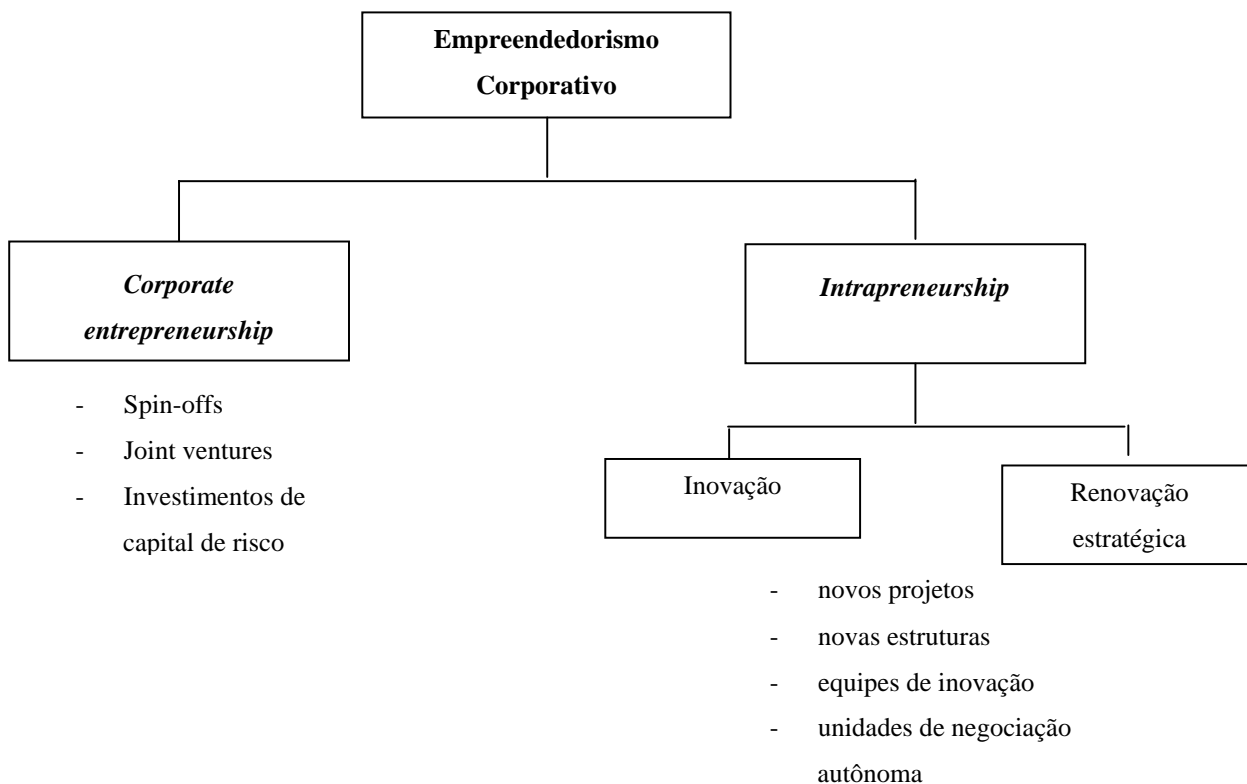
³ No presente trabalho utilizaremos o termo Empreendedorismo Corporativo – EC para nos referir ao processo em estudo.

o atingimento de seu sonho, independentemente de sua descrição de cargo; (6) lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão; (7) tenha sempre em mente os interesses de sua empresa e dos clientes, especialmente quando você tiver que quebrar alguma regra ou evitar a burocracia; (8) vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido; (9) seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las; (10) honre e eduque seus patrocinadores (PINCHOT, 1985, p. 17).

Reich (1987) apresenta um quadro mais amplo e diz que o empreendedorismo corporativo representa o caminho para um futuro econômico, promissor tanto para os dirigentes quanto para os demais empregados da organização. Para os dirigentes, esse caminho significa um contínuo treinamento e desenvolvimento dos empregados para trabalhos mais complexos, a difusão da responsabilidade de inovação e a busca de maior produtividade, por meio da vinculação de resultados e o sistema de remuneração. Para os empregados, significa um ambiente de trabalho com regras mais flexíveis e a possibilidade de ganhos maiores, com base em um sistema de remuneração ligado ao lucro e melhoria da produtividade.

A figura 1, com as várias possibilidades de aplicação do empreendedorismo corporativo numa organização, sintetiza a visão de Dornelas (2003) sobre o tema:

FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO



FONTE: DORNELAS (2003).

Alguns pesquisadores, como Burgelman (1984), enfatizam que empreendedorismo corporativo é análogo a novos negócios criados por empreendedores individuais e o vêem como um conceito limitado pela criação de novos negócios dentro de organizações existentes. Outros como Baumol (1986), argumentam que o conceito deveria abranger a batalha de grandes empresas para se renovarem, por meio do cumprimento de novas combinações de recursos que alteram as relações entre eles e seus ambientes. Para Zahra (1991), empreendedorismo corporativo refere-se ao processo de criação de novos negócios dentro de empresas estabelecidas para melhorar a lucratividade da organização e aumentar sua posição competitiva ou a estratégia de renovação de negócios existentes.

Burgelman (1984, p.154) define empreendedorismo corporativo como um processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente determinada pela combinação de novos recursos gerados internamente na organização”. O termo ‘combinação de novos recursos’ é interpretado como sinônimo de inovação no sentido schumpeteriano. “Então é o esforço para estender uma vantagem competitiva da organização por meio de geração de inovações internas que significativamente alteram o equilíbrio dos competidores em uma indústria já existente ou pela criação de outras novas”. É um processo de renovação organizacional com duas dimensões distintas, porém relacionadas: a primeira envolve os aspectos de inovação e de risco, mediante a criação estratégica de novos negócios pelo desenvolvimento de mercados empreendendo produtos, processos, tecnologias e inovações administrativas; e a segunda dimensão envolve as renovações de atividades que aumentam a habilidade da firma para competir e assumir riscos (MILLER, 1983).

De acordo com Kuratko, Montagno e Hormsky (1990), a necessidade de dedicar-se ao empreendedorismo corporativo tem surgido de uma variedade de problemas urgentes incluindo:

- 1) mudanças exigidas, inovações e melhoras na posição de mercado para evitar estagnação e declínio;
- 2) fraquezas percebidas em métodos tradicionais de administração corporativa; e
- 3) renovação de empregados desencantados com o modelo organizacional burocrático.

2.2.1 Domínio de empreendedorismo corporativo – E.C.

Segundo MacMillan *et al.* (1986), as atividades de empreendedorismo corporativo

podem ser orientadas internamente ou externamente. Para Zahra (1991), atividades internas são tipificadas como o desenvolvimento dentro de uma organização com mercados internos e relativamente pequenos e com unidades independentes designadas para criar mercados internos de teste ou a expansão de melhorias ou inovações em serviços de *staff*, tecnologias ou métodos de produção dentro da organização.

De acordo com Gautam e Vinnie, (1997), empreendedorismo externo pode ser definido como o primeiro fenômeno que consiste na combinação de recursos espalhados no ambiente por empreendedores individuais com seus próprios recursos para criar a combinação de um novo recurso independente de outros. Esforços externos envolvem fusões, *joint ventures*, empreendimento corporativo, empreendimento de *spin-off* e outros.

Assim, o empreendedorismo corporativo pode ser formal ou informal. Esforços informais ocorrem de forma autônoma, com ou sem o apoio de organizações oficiais. Atividades informais podem resultar da criatividade individual ou da busca de interesses pessoais. Alguns desses esforços eventualmente recebem o reconhecimento formal da organização, e então, passam a fazer parte do negócio da empresa (FERREIRA, 2001). De acordo como Zahra (1991), organizações devem incorporar ambos os aspectos formais e informais do empreendimento corporativo.

2.2.2 Formas de empreendedorismo corporativo – EC

Van der Zee e Strikwerda (2000) argumentam que as organizações setorializadas estão mudando em ordem do desenvolvimento da manufatura e do *marketing* de novos produtos e serviços. Unidades de negócio e divisões estão sendo quebradas em partes constituintes como negócios separados. Van der Zee e Strikwerda (2000) concluem afirmando que então a lógica é distribuir a organização como “uma rede de empreendedores-proprietários independentes”. Isso segundo os autores, pode ser feito de três formas diferentes:

- a propriedade da unidade operacional total ou parcial é transferida para o administrador da empresa empreendedora⁴ e este compra suas ações ao longo de

⁴ Adotaremos a terminologia empresa empreendedora para nos referir àquelas organizações que foram criadas por um processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente” (BURGELMAN, 1984, p. 154), pela combinação de novos recursos gerados internamente na empresa mãe.

um período de tempo. O administrador também permanece ligado à empresa-mãe por aliança, *franchise* ou contrato de fornecedor preferencial;

- a empresa-mãe mantém os direitos legais dos bens, tais como os direitos autorais, as patentes e os banco de dados e a unidade operacional da empresa empreendedora paga *royalties* pelo uso desses – além disso, para qualquer dividendo devido, a empresa-mãe torna-se acionista majoritária;
- a empresa-mãe e seu corpo executivo mantêm a responsabilidade sobre o *marketing*, e às unidades de *marketing* e à unidade operacional da empresa empreendedora são dadas as responsabilidades sobre as demais funções, como desenvolvimento, manufatura, logística e vendas.

Essas novas formas organizações farão com que as empresas se adaptem mais facilmente às mudanças de mercado. Como consequência da descentralização da empresa e a divisão da propriedade com unidades empreendedoras, a “governança corporativa interna” terá mudanças, mas será simplesmente uma notificação que mantém e motiva pessoas que entendem de tecnologia e de mercado, pela possibilidade de terem uma parte nos negócios. A adoção desses modelos de governança corporativa empreendedora é também um reconhecimento de que organizações operando em rede favorecem o desenvolvimento de produtos, de contratos de produção, de serviços e de *marketing*, (VAN DER ZEE e STRIKWERDA, 2000).

Para Danval (2002), é possível distinguir quatro modalidades de empreendedorismo corporativo:

- 1) empreendedorismo corporativo de projetos, que se caracteriza pelo processo no qual o funcionário-empendedor se serve do programa de incentivo ao intraempreendedorismo da empresa-mãe para criar sua própria empresa, ou, para desenvolver seu próprio projeto, tendo assim, a empresa-mãe, apenas um papel passivo;
- 2) empreendedorismo corporativo de reconversão representa as situações em que o funcionário-empendedor cria sua própria empresa, ou, seu próprio projeto, com o objetivo de explorar novas oportunidades descobertas pela empresa-mãe, que por sua vez utiliza essa modalidade com o objetivo de diversificar suas atividades;
- 3) empreendedorismo corporativo de “externalização” se baseia na iniciativa da empresa-mãe que deseja “se livrar” de atividades que julga pouco rentável ou

estratégicas, mas que são, contudo úteis a sua atividade fim; e

- 4) empreendedorismo corporativo de *extraprises* surge logo que a atividade imaginada pelo funcionário-empendedor é próxima daquela realizada por seu antigo empregador, podendo ser classificada como um co-desenvolvimento em função das fortes relações estabelecidas entre eles.

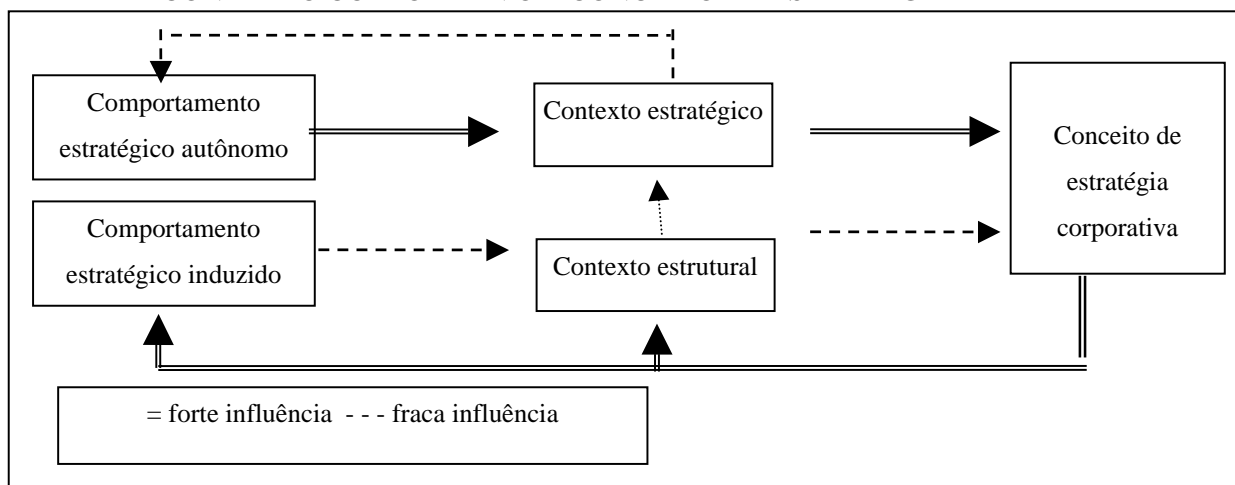
A escolha da melhor forma dependerá essencialmente da estratégia escolhida pela empresa-mãe e da real motivação do empreendedor em sua ação. A compreensão da lógica estratégica seguida por essas organizações é de suma importância para a compreensão do processo como um todo.

2.3 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Vários autores vêm associando a noção de empreendedorismo corporativo aos conceitos de administração estratégica. Burgelman (1983), por exemplo, apresenta um modelo do processo estratégico das atividades empreendedora em grandes e complexas organizações. Segundo esse, empresas grandes e diversificadas precisam ordenar e diversificar suas estratégias para continuarem sobrevivendo. O papel da atividade empreendedora é o de fornecer essa diversificação, ao passo que a ordem na atividade estratégica pode ser obtida por meio da planificação e da estruturação das atividades, a diversificação depende da experimentação e seleção. Cabe à administração manter um equilíbrio entre esses diferentes processos, o que se manifesta pela forma, desenho organizacional e pelo desenvolvimento de habilidades gerenciais estratégicas.

O modelo proposto por Burgelman (1983) propõe uma interação dinâmica entre diferentes categorias do comportamento estratégico, os processos do contexto corporativo e o conceito de estratégia da empresa. Esse modelo, representado na Figura 2, pode ser usado para elucidar a natureza e o papel do empreendedorismo corporativo.

FIGURA 2. MODELO DE INTERAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, CONTEXTO CORPORATIVO E CONCEITO DE ESTRATÉGIA



FONTE: BURGELMAN (1983).

Neste modelo, o conceito de estratégia representa a articulação, mais ou menos explícita, entre a teoria da agência e as fases do sucesso e fracasso passado ou atual. Propõe que duas categorias genéricas de comportamento podem ser observadas: comportamento induzido (gerado pela administração da organização para identificar oportunidades no ambiente de maneira forçada, induzida); e comportamento autônomo (desenvolvido por funcionários-empreendedores que se engajam em projetos de forma autônoma objetivando mobilizar recursos corporativos para essas novas oportunidades identificadas internamente ou externamente à organização).

O modelo também propõe duas categorias de contexto: o contexto estrutural (representado por mecanismos administrativos que podem ser manipulados pela alta administração para influenciar os interesses percebidos na estratégia dos atores – funcionários – dos outros níveis organizacionais) e o contexto estratégico (representado por mecanismos políticos pelos quais os gerentes intermediários questionam o conceito de estratégia corrente e fornece à alta gerência, oportunidades para racionalizar retroativamente o comportamento estratégico autônomo de sucesso). A junção desses contextos definirá o conceito de “estratégia corporativa” da organização.

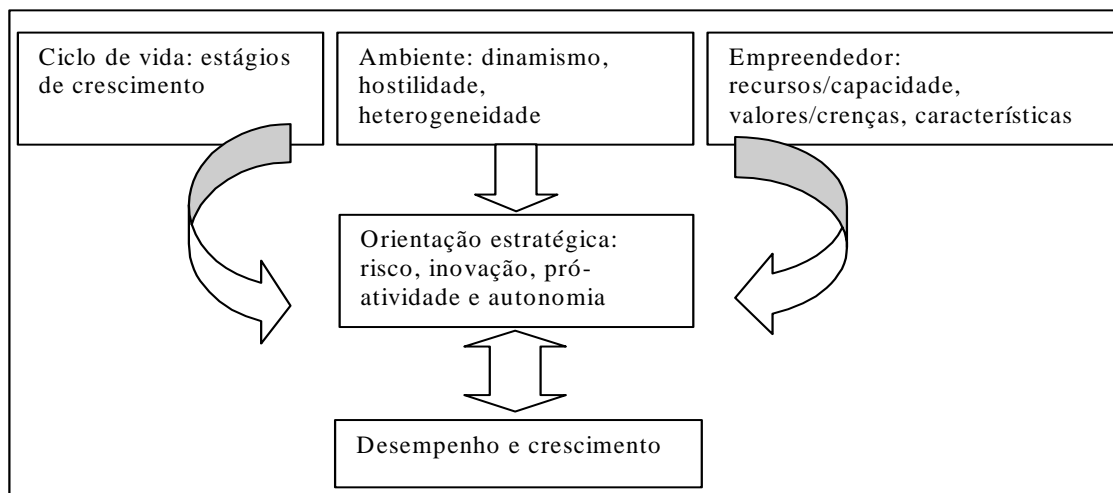
Como pode ser observado, o comportamento estratégico autônomo dos funcionários-empreendedores exerce uma forte influência sobre a determinação da estratégia de empreendedorismo corporativo da organização, demonstrando correlação com a noção de agência ativa dos atores organizacionais; ao passo que os comportamentos estratégicos induzidos pela administração aos funcionários exercem fraca influência nesse processo.

Burgelman (1983) identifica o empreendedorismo corporativo com o comportamento estratégico autônomo. Contudo ressalta que para ter sucesso, ele necessita ser aceito pela organização-mãe e ser integrado a seu conceito de estratégia da mesma. Observa-se assim, que se trata de um processo caracterizado por várias forças caracterizando relações de poder e dependência. A organização exerce seu poder coercitivo quando tenta induzir sua postura estratégica ou seu poder normativo quando limita ou restringe comportamentos estratégicos autônomos, o que confirma a idéia de Giddens (1989) de que o poder é gerado na reprodução de estruturas de dominação e de que o poder pressupõe relações regularizadas de autonomia e de dependência entre atores em contexto de interação social. Já os funcionários também exercem seu poder, ao modificar o contexto estratégico da organização ao alterar as regras ou distribuição de recursos, já que a agência “reside no processo interpretativo no qual escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas” (EMIRBAYER; MISCHKE, 1998, p. 966).

Miler e Friesen (1982) identificam duas posturas estratégicas: conservadora e empreendedora. Para esses autores, estratégia, na configuração da organização empreendedora, é caracterizada por uma tendência de busca por inovação de produtos ou mercados como uma fonte de vantagem competitiva, uma postura pró-ativa de busca de mudança e uma propensão moderada a assumir riscos. Já a postura estratégica conservadora, em contraste, persegue inovações relutantemente, tendendo a enfatizar a existência do desempenho de rotinas. Deve-se ressaltar que empresas diferentes são caracterizadas por diferentes combinações de comportamento estratégico autônomo e induzido e essas tipologias de posturas estratégicas são apenas casos especiais representados, vistas como dicotomias.

Para Ferreira (2001), o modelo proposto por Burgelman (1983) apresenta falhas ao não relacionar os comportamentos macro-organizacionais ao estudo. O autor afirma que a análise do papel desempenhado por indivíduos em organizações de determinado ambiente é crucial para o entendimento do processo e útil para melhor definir o processo de empreendedorismo corporativo, propõe assim o modelo apresentado na Figura 3.

FIGURA 3: UM MODELO CONCEITUAL INTEGRADO DE EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO



FONTE: FERREIRA (2001 p. 67).

Ferreira (2001) propõe um modelo conceitual integrado do processo combinando análises de nível micro-organizacional com análises de nível macro-organizacional, numa tentativa de analisar a influência (positiva ou negativa) da orientação estratégica nos níveis de desempenho e crescimento organizacional. O autor relaciona o ciclo de vida da organização, com o nível de influência do empreendedor e com as condições ambientais em que se encontram inseridos. Segundo este modelo, mudanças nas condições ambientais podem criar novas oportunidades ou ameaças para as organizações. Essas mudanças podem alterar a congruência entre a estratégia, o ambiente e as pressões para seleção de diferente orientação estratégica. Contudo, as organizações podem responder de forma diferente, incluindo uma não resposta. Essas respostas podem envolver fusões, assim como ações influenciadas por pressões institucionais.

Dessa forma, o empreendedorismo pode atuar como estratégia corporativa das organizações em resposta às pressões ambientais competitivas, por meio de inovações ou práticas miméticas.

2.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

É certo que as organizações não existem no vácuo. Parece tácito o fato de que as organizações não são auto-suficientes. Da mesma forma que, desde o surgimento do modelo de organizações como sistema aberto, a simples existência de uma organização implica a existência de contexto ambiental, no qual esta automaticamente se insere, no intuito de operar e desenvolver suas atividades diárias.

Para Scott (1998), o ambiente não é mais tratado como algo externo à organização;

focalizam-se atributos ambientais mais específicos no relacionamento interorganizacional; expandiu-se o nível de análise de uma única organização e seus parceiros mais próximos para estudos mais amplos, envolvendo populações, comunidades, ou ainda campos organizacionais; ampliou-se a noção de ambiente, envolvendo tanto aspectos técnicos e econômicos, quanto institucionais, sociais e culturais.

Apesar da significativa ampliação dos conhecimentos teóricos sobre a relação organização e ambientes, observa-se que abordagens teóricas distintas tendem a desenvolver conceitos e noções teóricas também distintas para entender e acessar o construto ambiente.

Na ótica da abordagem racional, o conceito de ambiente adotado é equivalente ao ambiente tarefa, normalmente denominado de mercado e que compreende o segmento externo mais próximo e específico da organização, bem como onde se encontram os indivíduos, grupos e instituições com os quais a organização estabelece relações de troca de recursos e informações para o alcance de seus objetivos (FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2002). Trata-se de um ambiente objetivo, externo e concreto, independente das acepções individuais, e ao qual a organização procura adaptar-se e garantir sua sobrevivência, identificando ameaças e oportunidades. Assim, assume caráter palpável e imutável, sendo que as fronteiras entre organização e ambiente são bem demarcadas, bem como suas características delimitadas e descritas.

Para as abordagens de natureza organizacional, o conceito de ambiente também constitui algo externo à organização e com fronteiras relativamente bem delimitadas, porém constitui fonte de informações ambíguas e incertas. O ambiente é acessado pelos gerentes mediante uma série de ações interativas, ao mesmo tempo em que tais ações refletem comportamentos que tanto moldam quanto são moldados pelo ambiente (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1996).

Por outro lado, segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2002), nas abordagens de natureza cognitiva, o ambiente constitui, em última instância, domínio cognitivo, repositório de padrões de significados, criados por indivíduos e organizações em permanente interação. Consiste, portanto, substrato intangível, em que não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações materiais e simbólicos, transformados em realidades coletivas. Entende-se o ambiente como fruto da percepção e da interpretação dos membros organizacionais, ou seja, uma abstração mental, traduzida em padrões de significados e interpretação compartilhados.

Finalmente, sob a perspectiva da abordagem institucional, o ambiente surge como uma instância que se infiltra no cotidiano organizacional, ou seja, entende-se que “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2002, p. 103). O ambiente deixa de ser algo meramente concreto e exterior à organização, para tornar-se algo que simultaneamente interage com a organização e faz parte de sua própria constituição, uma vez que tanto a organização quanto o ambiente, constituem representações construídas e objetivadas por seus próprios membros. Tais idéias relacionam-se com a lógica de trabalhos de natureza essencialmente sociológica, como a teoria da estruturação de Giddens (1989) e da construção social da realidade de Berger e Luckmann (1967). Defendem tais autores que a realidade é produto da atividade humana e que, por um processo de institucionalização de ações habituais ao longo da história e compartilhadas entre os atores sociais, acabam atingindo o *status* de realidade objetiva e externa aos indivíduos. Conforme tal raciocínio, entende-se que coexistem na realidade determinados setores sociais nos quais são compartilhados conjuntos de crenças, valores e regras que funcionam como guias para a ação individual e organizacional.

O presente trabalho adota a perspectiva da abordagem institucional para analisar o ambiente em que a organização em estudo se encontra.

2.4.1 Pressões ambientais

Seguindo a perspectiva da abordagem institucional, DiMaggio e Powell (1983) desenvolveram a tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente, a fim de se tornarem mais homogêneas. Segundo esses autores, o conceito que melhor capta o fenômeno de homogeneização denomina-se isomorfismo, entendido como um processo que força organizações a se modificarem e se harmonizarem às características e condições do ambiente.

As pressões ambientais para o isomorfismo podem resultar tanto de demandas competitivas técnicas quanto de demandas institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Neste caso, pressões isomórficas de caráter técnico forçam as organizações a racionalizarem suas atividades na busca de eficiência, ao passo que pressões isomórficas de caráter institucional fazem com que as organizações incorporem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo legitimidade às suas ações.

No intuito de representar os mecanismos básicos de isomorfismo, DiMaggio e Powell (1983) desenvolveram uma tipologia analítica que representa as diferentes noções de isomorfismo: coercitivo, mimético e normativo. Segundo esses autores, o isomorfismo coercitivo reflete pressões formais e informais que organizações, normalmente ligadas ao poder político como o Governo ou Estado, exercem sobre as outras que delas dependem; podem também referir-se a expectativas culturais sobre determinadas funções organizacionais. O isomorfismo mimético refere-se à imitação do comportamento ou estratégias organizacionais de sucesso, normalmente ocorrendo diante das complexidades e incertezas ambientais. Finalmente, o isomorfismo normativo ocorre quando os membros de uma determinada ocupação profissional promovem a definição dos métodos e condições de seu trabalho, e que posteriormente são disseminados como normas de atuação.

A tipologia proposta por DiMaggio e Powell (1983) pode ser relacionada ao caráter essencial das instituições, também apresentadas por Scott (2001) sob três pilares: regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Neste caso, tal relação se torna mais interessante à medida que deixa transparecer a essência das pressões ambientais presentes nas facetas técnica e institucional do ambiente. Tais considerações são evidenciadas no quadro a seguir.

QUADRO : TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

PILARES	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Base de conformidade	Obdiência	Obrigaçao social	Dada como certa
Mecanismos	Regras reguladoras	Expectativas esperadas	Esquema constituído
Lógica	Coerção	Normatização	Mimetismo
Indicadores	Regras, leis e sanções.	Certificação e credibilidade	Crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas
Base de legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, compreensível e reconhecível

FONTE: SCOTT (2001, p. 52)

Vale ressaltar que, embora se reconheça que as forças isomórficas pressionem as organizações para a conformidade e homogeneização, autores atestam que isso não significa que elas estejam atadas quanto à sua capacidade de ação. A autonomia e diversidade organizacional são entendidas a partir do papel desempenhado pelos esquemas interpretativos, específicos para cada organização. Assim, “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional

dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 111). A autonomia de ação organizacional é também defendida por Oliver (1991), ao argumentar que as respostas estratégicas da organização ao processo institucional podem variar num contínuo que vai da conformidade à resistência.

2.4.2 Competitividade organizacional: padrões concorrenciais e institucionais

Com relação ao nível de competitividade, Kupfer (1991) afirma que, quanto maior o nível de competitividade no segmento de mercado da organização, maior deverá ser o nível de atenção dessas organizações às transformações ambientais, pois mudanças ambientais afetam os padrões de competitividade empresarial devendo assim ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações.

Segundo Kupfer (1991), a definição de competitividade carece de maior clareza e exatidão pela tendência em associá-la aos indicadores de desempenho ou eficiência técnica. Esse autor observa que tais abordagens, de tradição no enfoque microeconômico, restringem-se aos aspectos correntes das organizações e dos produtos que fabricam e desconsidera-se o processo de escolha de estratégias empresariais em um contexto dinâmico, regido por uma situação concorrencial e pela interação entre as estruturas que o condicionam e as condutas inovadoras das organizações que podem transformá-lo. Esse autor também destaca que essas abordagens não permitem captar o real fundamento da competitividade, por contemplá-la de maneira estática e atemporal.

Além disso, a restrição detectada imprime um caráter tautológico à questão: se a organização é competitiva por dominar o mercado, supõe-se que a dominação do mercado decorre da competitividade. Dessa forma, Kupfer (1991) propõe o desenvolvimento de um quadro referencial dinâmico. Assim, o processo de escolha de estratégias competitivas atuais se desenrola a partir da avaliação de desempenho passado, além de expectativas incertas quanto às futuras variações contextuais. Tendo em vista a necessidade de constante adaptação organizacional, a competitividade deve ser assim visualizada como um fenômeno de natureza extrínseca, vinculado à situação concorrencial existente na indústria.

O padrão de concorrência é descrito como o conjunto de formas de concorrência prevaletentes em um espaço de competição, resultante da interação entre as forças concorrenciais que aí se revelam. As possíveis formas de concorrência e as forças

concorrenciais refletem as características estruturais do mercado e as condutas das organizações que nele atuam. De acordo com essa perspectiva, Kupfer (1991) considera que a competitividade é determinada pelo padrão de concorrência setorial. Acredita-se que o problema dos estudos organizacionais sobre competitividade conduzidos por tal abordagem reside no fato de ambas confinarem seu tratamento do ambiente aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os rodeiam.

No âmbito da teoria das organizações, enfoques de inspiração sociológica tentam explorar a questão sob outro prisma, ao atentarem para o efeito das fontes exógenas de legitimidade e interpretação. Dentre eles destaca-se a abordagem institucional. Segundo os institucionalistas a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, que, se sustentado, levará ao funcionamento interno. Dessa maneira, as organizações competem pelo alcance da legitimidade institucional, tornando suas práticas cada vez mais isomórficas (MEYER; ROWAN, 1992).

DiMaggio e Powell (1983) afirmam que o isomorfismo decorre da interferência de três mecanismos básicos – coercitivo, mimético e normativo; e a combinação desses acarreta a construção de uma ordem institucional, que regula qualquer tentativa de manipulação da organização das circunstâncias ambientais. Porém a tendência à homogeneização não anula as demandas competitivas. Segundo Powell e DiMaggio (1991, p.183) “processos competitivos e institucionais não são necessariamente opostos”. No centro dessa questão conceitual encontra-se a distinção entre ambiente técnico e institucional.

DiMaggio e Powell (1983) sugerem maior relevância para o isomorfismo institucional, uma vez que as organizações concorrem por recursos e consumidores, mas também por poder político e legitimidade institucional, além da adequação social e econômica.

A competição organizacional não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), os recursos pelos quais se compete são, além de técnicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos.

Segundo Kanter (1997, p. XIX), grandes empresas, principalmente aquelas que se destacam no meio empresarial, seja pelo desempenho, seja pela capacidade de inovação

crescente, quando estão seguindo novas práticas que por elas são divulgadas no ambiente, essas, “saem dos bastidores para o centro do palco, como ideais a serem seguidos por outras corporações”.

2.5 CRIAÇÃO, INOVAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO

Quando inovações se defrontam com instituições, ocorre a colisão de duas forças sociais, uma considerando a estabilidade dos sistemas sociais e a outra a mudança. Como mudanças inovadoras em organizações freqüentemente ocorrem ao longo dos anos, casos históricos podem fornecer a distância necessária para se observar como inovações emergem e reformam o ambiente institucional. Pela análise de um momento específico da história quando uma inovação começa a afetar a configuração das instituições existentes, podemos identificar os meios pelos quais inovações deslocam instituições e sugerir como futuras inovações podem ser planejadas para explorar esses meios (HARGADON; DOUGLAS, 2001).

O processo de inovação é definido como o desenvolvimento e a implementação de novas idéias por pessoas em transações dentro de um contexto institucionalizado (VAN DE VEN, 1986). O processo de institucionalização “empresta” estabilidade e previsibilidade às relações sociais e permite que elas persistam. É o processo segundo o qual novas normas, valores e estruturas são incorporadas no arcabouço de padrões já existentes de normas, valores e estruturas. Esse processo é perfeitamente visível no contexto de organizações formais que buscam desenvolver mecanismos para sustentação de mudanças planejadas.

A estratégia de empreendedorismo corporativo representa uma ilustração desse processo, em que organizações socialmente legitimadas criam mecanismos de sustentação de mudanças planejadas por meio da estratégia de empreendedorismo corporativo, “emprestando” estabilidade para a criação de novas empresas ou pelo desenvolvimento de novas idéias ou de melhorias por seus funcionários.

Quando organizações são criadas e iniciam seu desenvolvimento, o processo de institucionalização está inevitavelmente ligado a cada uma dessas áreas, uma vez que organizações buscam aumentar a previsibilidade de seus resultados. Há uma intrínseca rede de fatores institucionais que precisa ser integrada na perspectiva de criação de organizações. Os papéis do ambiente legislador, das taxas de incentivo, da regulamentação governamental e das leis de patentes são significantes e não devem ser tratadas meramente como uma categoria residual de influências exógenas (KIMBERLY, 1979).

Outras questões também devem ser consideradas. A primeira refere-se ao papel desempenhado pelo empreendedor no processo de criação da decisão é feita individualmente, mas pode ser entendida em termos macroestruturais. A segunda questão relaciona-se às incertezas tanto internas – internamente, indivíduos estão em processo de negociação de novos papéis – quanto externas – externamente, outras organizações, principalmente a empresa-mãe no caso do empreendedorismo corporativo, não sabem o que esperar da nova organização e tentam negociar relações que resultarão na maior previsibilidade. E a terceira questão, reporta-se aos contrastes entre as características do processo de criação e desenvolvimento da organização e do processo de institucionalização. Para o empreendedor, a transação é particularmente difícil porque o estágio de institucionalização envolve a remoção de equívocos e a redução da liberdade, aspectos importantes e necessários na “infância” da organização (KIMBERLY, 1979).

Ao se analisar o caso do empreendedorismo corporativo, outro aspecto que merece destaque é o da mudança, pois neste caso em específico, as mudanças não ocorrem apenas na nova organização que está sendo criada ou para o novo projeto que está sendo implementado, mas também na empresa-mãe. O que é diferente neste processo é o fato da mudança na empresa-mãe ocorrer no contexto cultural estabelecido, e com um conjunto de normas, valores e procedimentos institucionalizados. Porém com a criação da empresa-empresendedora ou com a implementação do novo projeto, novas culturas serão desenvolvidas e novas normas, valores e procedimentos serão estabelecidos, mesmo que fortemente influenciados pela empresa-mãe.

Para traçar o processo de institucionalização e seus efeitos é preciso olhar a organização que está sendo criada, tanto interna quanto externamente (KIMBERLY, 1979). Dessa forma, pretende-se descrever o processo segundo o qual novas idéias lidam com seus problemas, analisando os seguintes aspectos: controle social interno, administração dos relacionamentos no ambiente e liderança institucional e seu contexto de inovação.

2.5.1 Componentes do processo de institucionalização

O controle social interno é estabelecido e mantido durante os primeiros estágios de desenvolvimento em bases eficazes e personalizadas (KIMBERLY, 1979).

No caso do empreendedorismo corporativo, a empresa-mãe tenta manter o padrão das atividades e encorajar a interação entre as pessoas das organizações. Com o

desenvolvimento do funcionário-empREENDEDOR esse controle interno tende a mudar, tornando-se mais impessoal. Assim, segundo Oliver (1991) à medida que indivíduos e organizações inovam e agem estrategicamente, estão contribuindo para mudanças institucionais.

Segundo Giddens (1989) estruturas sociais envolvem padrões de atividade social e de relações ao longo do tempo e do espaço. Existem apenas como atividades sociais padronizadas reproduzidas por atores individuais que cumprem práticas limitadas e fortalecidas por estruturas sociais existentes, as quais são constituídas por regras, “procedimentos generalizados aplicados na reprodução da vida social” e por recursos, “objetos, humanos e não humanos usados para aumentar ou manter poder” (SEWELL, 1992, p.9). Instituições são “tipos de estruturas sociais que envolvem regras fortemente suportadas por recursos mais fortificados” (GIDDENS 1989, p.13).

Para a teoria da estruturação, atores criam e seguem regras e usam recursos. São capazes de entender e considerar situações diárias e monitorar os resultados de suas próprias ações e das ações dos outros. Nessa perspectiva, agência é a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos. Todos os atores, agindo de forma individual ou coletiva, possuem algum nível de agência, mas a quantidade de agência varia entre os atores, assim como entre os tipos de estruturas sociais (GIDDENS, 1989; SCOTT, 2001).

A agência humana só pode ser definida em termos de intenções, caso contrário o comportamento é apenas uma resposta reativa. Agência, nesse sentido, refere-se à capacidade que as pessoas têm de fazer as coisas, por isso subentende-se poder. No âmbito da teoria da estruturação, poder é gerado na reprodução de estruturas de dominação. A acumulação de poder alocativo está envolvida com a geração de poder. Ser agente é ser capaz de exibir uma gama de poderes causais, incluindo os de influenciar os manifestados por outros (GIDDENS, 1989).

Ação depende da capacidade do indivíduo de criar uma diferença em relação ao estado de coisas ou curso de eventos pré-existentes. Assim, ação envolve poder no sentido de capacidade transformadora. “O poder é anterior à subjetividade, à constituição de monitoração reflexiva da conduta” (GIDDENS, 1989, p. 11).

Segundo Giddens (1989), poder tem duas faces: a primeira envolve a capacidade dos atores de colocar decisões que preferem em prática e a segunda refere-se à “mobilização de tendências” que está embutida nas instituições. Ou, segundo o autor,

pode-se usar a dualidade de estrutura nas relações de poder da seguinte maneira: os recursos via significação e legitimação são propriedades estruturadas de sistemas sociais definidos e representadas por agentes dotados de capacidade cognoscente no decorrer da interação. O uso do poder caracteriza toda a ação e não é em si mesmo um recurso. Os recursos são veículos pelos quais o poder é exercido como um elemento rotineiro de exemplificação da conduta de reprodução social. O poder, em sistemas sociais que desfrutam de certa continuidade no tempo e no espaço, pressupõe relações regularizadas de autonomia e de dependência entre atores ou coletividades em contextos de interação social. Mas todas as formas de dependência oferecem alguns recursos por meio dos quais aqueles que são subordinados podem influenciar as ações de seus superiores (GIDDENS, 1989).

As regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são ao mesmo tempo os meios de reprodução do sistema (dualidade de estrutura) (GIDDENS, 1989). A estruturação como um conjunto de regras e recursos organizados está fora do tempo e do espaço e é marcado por uma ausência de sujeitos. Os sistemas sociais em que a estrutura está implicada compreende as atividades dos agentes. Para Giddens (1989), analisar a estruturação dos sistemas sociais significa analisar os modos como tais sistemas, fundamentados nas atividades cognoscentes dos agentes, são produzidos e reproduzidos em interação. No entanto, para Sewell (1992), estrutura consiste na avaliação intersubjetiva de procedimentos ou esquemas capazes de serem atualizados ou postos em prática em diferentes circunstâncias.

Sewell (1992, p. 11) considera a noção de estrutura proposta por Giddens (1989) simplista, afirmando que o conceito de estrutura refere-se apenas a regras e esquemas, e que recursos devem ser vistos como “efeitos das estruturas”. Desta forma, “estrutura manteria sua qualidade virtual” e a distribuição concreta de recursos deveria ser vista não como estrutura, mas como “esquemas culturais”. Para o autor, “recursos humanos são produtos dos esquemas”, podendo ser pensados como manifestação ou como conseqüências dos esquemas culturais. Para Sewell (1992, p. 18) “se esquemas criam quantidade e qualidades de recursos e se a reprodução dos esquemas depende da validação continuada de recursos” então “esquemas serão de fato diferencialmente validados quando, ao serem postos em ação, tornarem-se sujeitos a modificações”.

Para Sewell (1992), esquemas, como estruturas mentais tornam-se a única forma da “entidade” e agentes tornam-se agentes por meio dessas estruturas mentais. É neste sentido que esse autor descreve estrutura como composta por esquemas (elementos virtuais) e por

recursos (elementos efetivos). Agência é a “capacidade do autor de reinterpretar e mobilizar uma série de recursos em termos de esquemas culturais diferentes daqueles que constituíam a disposição inicial dos recursos” (SEWELL, 1992, p.19).

O processo de institucionalização é originado na interação social, emergindo da dinâmica coletiva caracterizada pelas motivações pré-conscientes e pelas consciências individuais de seu papel na construção de instituições (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Entre o contexto e a resposta há a interpretação do ator. Segundo Emirbayer e Mische (1998, p. 966), a agência reside no “processo interpretativo no qual escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas de forma contingente por atores em diálogo com o desdobrar de situações”.

March e Olsen (1989) afirmam que regras precisam ser selecionadas e interpretadas, ou adaptadas para as exigências de uma situação em particular. Weick (1993) enfatiza que o entendimento e o roteiro não apenas guiam as ações, mas também emergem delas e que símbolos coletivos são usados para justificar comportamentos passados e guiar ações correntes.

Uma vez observado que existem condições específicas e gerais favoráveis para a criação de uma nova organização ou para a implementação de uma inovação ou melhoria e esta é criada ou implementada, iniciam-se relacionamentos com o ambiente os quais precisam ser administrados. Esses acordos são processos dinâmicos envolvendo ciclos de negociações, engajamentos e novas administrações. Dessas transações (“acordos” ou trocas entre pessoas em um contexto institucional) entre organizações e especialistas qualificados pode ocorrer a proliferação de uma única idéia inovadora em outras novas idéias (VAN DE VEN, 1986).

Para Van de Ven (1986), inovação não é apenas a empresa e o empreendedor sozinho, mas sim uma rede de esforços centrados na criação, na adaptação e no conjunto de idéias sustentadas entre pessoas que, por meio de transações, objetivam transformar essas idéias em “boas moedas”. Para esse autor, essa rede de atividades precisa ocorrer dentro de uma organização já existente e em uma comunidade da qual ela faça parte, o que ele define como infra-estrutura intra e extra-organizacional.

O contexto extra-organizacional inclui os aspectos culturais amplos e os recursos naturais que a sociedade provém, incluindo leis, regulamentações governamentais, distribuição de conhecimentos e recursos e a estrutura da indústria na qual a inovação é localizada.

No contexto intra-organizacional, a liderança (figura do empreendedor) é crítica no processo de criação de um contexto que fomenta a inovação e no estabelecimento da estratégia organizacional, da estrutura e dos sistemas que facilitam a inovação. Há um crescente reconhecimento de que inovação requer um tipo especial de liderança que ofereça suporte. Para Van de Ven (1986), a liderança está na essência do processo de institucionalização.

Segundo Meyer e Rowan (1991), esforços para moldar o ambiente institucional procedem ao longo de duas dimensões. Inicialmente organizações com prestígio forçam suas redes de relações imediatas a se adaptarem a suas estruturas e relações. Mas em seguida, essas redes imediatas tentam construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade como regras institucionalizadas. Para tornarem suas regras institucionalizadas, organizações rivais precisam competir tanto nas redes sociais, quanto no mercado, e no contexto institucional em que as regras são definidas. Dessa forma, a liderança institucional é particularmente necessária para o processo de inovação organizacional, no qual a organização ou está aberta ou é forçada a considerar formas alternativas de seguir suas atividades.

Lodahl e Mitchell (1980) distinguem como processos técnicos e institucionais podem transformar idéias inovadoras em um conjunto de ideais orientadores. Inicialmente há o descobrimento de idéias para inovação da organização e então ocorre o recrutamento e a socialização dos membros que seguirão essas idéias. O processo de institucionalização foca na criação de um sistema de idéias que dê suporte aos ideais norteadores, no uso de redes pessoais, de seleção e recrutamento baseados em valores e ideais, na socialização e na aprendizagem pelo uso de rituais e símbolos, na liderança carismática e na infusão de valores como parâmetros para atividades formais e estruturais.

Lodahl e Mitchell (1980) acrescentam que a inovação será institucionalizada, se for autêntica, funcional e flexível. Autenticidade requer que a inovação se incorpore nos ideais da organização; funcionalidade requer que a inovação seja aplicável e flexibilidade requer que a inovação possa incorporar as sugestões de seus membros. Em contraste, se o processo técnico for utilizado, a inovação poderá ter um sucesso organizacional, mas não será institucionalizado. Como resultado, será caracterizado pelo egoísmo individual, pela diferenciação e pela eficiência técnica.

Apesar de a teoria institucional ter contribuído profundamente para nosso entendimento sobre organizações, ainda existem aberturas nesta abordagem teórica. Uma

delas, segundo Frumkin e Kaplan (2000), envolve a verificação dos eventos e ações que levam à institucionalização de novas práticas por meio de uma análise relacionando as relações existentes entre os níveis micro (ações individuais) e macro (fenômeno social). Orientando-se segundo o modelo de análise seqüencial do processo de institucionalização criado por Frumkin e Kaplan (2000), pretende-se contribuir para este tipo de análise ao verificar os componentes micro-macro que compõem o processo de institucionalização procurando analisar, em específico, esses elementos no processo de empreendedorismo corporativo do Grupo Algar.

2.6 COMPONENTES MICRO-MACRO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

Como Zucker (1991) tem observado, o processo de construção de instituições ainda permanece como uma “caixa preta” por dois problemas. O primeiro é o não entendimento da relação entre as condições institucionais e a institucionalização; o segundo é a baixa especificação das relações entre o processo de institucionalização e a formação de campos organizacionais.

Como resultado, Frumkin e Kaplan (2000) afirmam que a teoria institucional foca-se mais freqüentemente em como forças institucionais agem nos campos organizacionais, mas também destacam a falha da nova teoria institucional na identificação de atores-chaves (empreendedores) nesse processo e no fornecimento de explicações sobre a natureza da representação, assim como na não explicação de como macro-sistemas, (“nível dos sistemas”), desenvolvem micro-corpos de ação, (“nível individual”), nem como ações de nível individual podem ser combinadas em saídas sociais unificadas e identificadas. Apesar de alguns esforços para descrever uma possível seqüência desse processo de construção de instituições (SCOTT, 1994 a, b; SCOTT; CHRISTENSEN, 1995; TOLBERT; ZUCKER, 1996), o desafio micro-macro ainda permanece desconhecido e não teorizado.

Para Frumkin e Kaplan (2000), é importante confrontar os problemas micro-macro diretamente, definir os níveis micro e macro separadamente e então tentar criar uma teoria que os ligue claramente. Esses autores afirmam que a interação entre indivíduos no nível micro de ação precisa ser vista como constituindo um fenômeno emergente do nível do sistema, mas há vezes em que o que acontece no nível individual não é nem intencional nem previsível.

Frumkin e Kaplan (2000) apresentam então três fases ou passos para a formação do

campo, começando no nível macro, descendo para o nível micro e então voltando para o nível macro. O processo começa com um sistema em estática que é confrontado com um evento social. Esse choque, ou início do processo, é traduzido para o nível micro por um pequeno grupo de indivíduos. No nível micro, padrões e práticas de indivíduos mudam em resposta. Esses novos padrões de pensamento e rotinas são então espalhados e codificados. No nível macro, um campo unificado emerge, uma vez que há a convergência de esquemas mentais e práticas abrangendo um alto nível.

O processo de empreendedorismo corporativo pode ser visto e analisado de acordo com essas três fases apresentadas por Frumkin e Kaplan (2000), como será apresentado a seguir mediante a apresentação e análise das três fases desse processo.

2.6.1 Desencadeadores e conexões críticas

Um problema da explicação das origens dos pressupostos da teoria institucional está baseado em uma pressuposição central da teoria; a de que se o ambiente impede ações individuais como a nova teoria institucional acredita, deve ser pequena a mudança no campo organizacional. De fato, sistemas podem permanecer, em princípio, em equilíbrio por um longo período de tempo. Contudo, Frumkin e Kaplan (2000) afirmam que a narrativa da institucionalização precisa explicar simultaneamente como mudanças são possíveis ajudando a entender a persistência e a estática nos campos organizacionais.

Mudanças surgem em um meio institucionalizado quando eventos ou desenvolvimentos rompem ações recorrentes refletindo-se no comportamento dos indivíduos (OLIVER, 1991). Mudanças bruscas, repentinas e inesperadas no campo organizacional ou no mercado como resultado de um choque externo podem reconstituir esse processo e iniciar uma nova onda de institucionalização (COOPER *et al.* 1996). Esses elementos iniciadores podem ser de origem econômica, política ou conceitual (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Processos de institucionalização começam com iniciadores políticos, de mercado ou conceituais que conduzem a choques em sistemas sociais em equilíbrio.

2.6.2 Condutores de mudança

Estudos sobre condutores de mudanças do processo de institucionalização são limitados. Condutores podem introduzir uma perturbação no sistema, rompendo com o equilíbrio e iniciando uma nova onda de institucionalização. Eles podem formular e

desenvolver um modelo que iniciará uma nova onda de institucionalização e também podem sancionar modelos ou práticas emergentes (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Existem três categorias de condutores de mudança no processo de institucionalização: os atores políticos, as elites sociais e os profissionais, e por fim as organizações associativas. Os governos podem exercer mecanismos coercitivos e iniciar uma busca por formas institucionais e os agentes legisladores e reguladores que adotam mecanismos de coerção para adoção das reformas do setor civil (FLIGSTEIN, 1991). As elites sociais e os profissionais podem desempenhar um papel proeminente no direcionamento da mudança nos campos (DIMAGGIO; POWELL, 1991). As organizações associativas também podem desempenhar um papel importante na condução das mudanças institucionais (DIMAGGIO, 1991).

Esses condutores tendem a legitimar essa mudança não só pelo controle de recursos poderosos, mas também pelo papel importante que desempenham no campo institucional. Eles têm a autoridade social. Quando todos esses condutores agem de forma alinhada podem exercer uma poderosa pressão no campo organizacional, mas quando seus interesses divergem, então esse conflito pode diminuir o nível com o qual as estruturas tornam-se institucionalizadas (ZUCKER, 1991; FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

2.6.3 Representações de agência

Institucionalização é originada na interação social e é ligada a grupos dinâmicos. Ações coletivas são vistas de maneiras diferentes segundo pesquisadores da nova teoria institucional. Para alguns, organizações são vistas como grupo de atores individuais, cada qual com suas necessidades pessoais no grupamento social. Indivíduos buscam alterar seu ambiente e participar da construção de instituições (DIMAGGIO, 1988). Para outros teóricos com visão alternativa, organizações são representadas como mais que a soma de vontades e necessidades individuais. Segundo Zucker (1987), a dinâmica social transforma indivíduos, molda interesses e induz preferências. Para esses autores, o comportamento humano é caracterizado tanto por uma motivação pré-consciente quanto pela consciência de parte dos indivíduos pelo que fazem e como contribuem para construir instituições. Então, na primeira visão, organizações são pequenos grupos de indivíduos, enquanto que na segunda visão, indivíduos têm pequeno sentido fora do contexto organizacional. Segundo Frumkin e Kaplan (2000), a implicação dessas duas representações de agência é significativa para a teoria institucional. Mudança institucional para a primeira visão é

descontínua e caracterizada por quebras bruscas e imprevistas. Atores individuais são elementos chave na história. Para a segunda visão, entretanto, instituições estão em constante evolução e mudam por si mesmas (ZUCKER, 1987).

Segundo Frumkin e Kaplan (2000), é importante analisar como as representações de agência interagem e são condicionadas por outros elementos do processo de institucionalização.

Os desencadeadores de mudanças institucionais e o papel dos condutores de mudanças sugerem intenções ativas de agência. Em alguns casos, contudo, indivíduos desconhecem os objetivos pelos quais são orientados, pensamentos não são inteiramente claros sob a forma de ações não intencionadas para se transformarem em instituições. Então, apesar de o alto nível de interesse pessoal poder motivar a participação no processo de institucionalização, um baixo nível de inibição parece atender ao processo pelo qual as práticas ou formas são estabelecidas dentro de expectativas compartilhadas por membros do campo. Segundo Frumkin e Kaplan (2000), pesquisas atuais encontraram três tipos de representação de agência: como produto de intenção individual, como resultado do posicionamento social e como um resultado misto dos dois tipos de representações.

Na primeira categoria, pesquisas sugerem muitos casos de organizações descritas como grupo de atores intencionados como algum tipo de interesse pessoal (BRINT; KARABEL, 1991; HOLM, 1995). Na segunda categoria, a intenção dos atores é reduzida. As reformas tornam-se legítimas, mas o ponto no qual ocorreu e os fatores que as ocasionaram não são claramente resultado das intenções de parte dos atores (TOLBERT; ZUCKER, 1986). Na terceira categoria, agência tem uma complexa dualidade na qual as intenções individuais são filtradas e condicionadas por padrões sociais.

Para Sewell (1992, p. 18) “agência define-se como a capacidade de transpor e expor esquemas para novos contextos”, neste sentido apresentado, agência é inerente ao conhecimento dos esquemas culturais que caracterizam todos os componentes dos membros da sociedade. Para Sewell (1992) esquemas ou regras são conceituados com existência “virtual”; assim, estruturas consistem em procedimentos intersubjetivamente avaliados ou esquemas capazes de serem atualizados ou postos em prática em circunstâncias diferentes. Neste sentido, “agência é a capacidade do ator de reinterpretar e mobilizar determinada disposição de recursos em termos de esquemas culturais de outra maneira que aquela ordem inicial” (SEWELL, 1992, p. 19).

Percebe-se que o nível de intenção dos indivíduos pode afetar o modo como as

instituições se desenvolvem. Alguns indivíduos podem parecer objetivados e direcionados por um objetivo, mas eles não são sempre racionais nem possuem sempre todas as informações. Assim, Frumkin e Kaplan (2000) afirmam que, no processo de institucionalização tanto as concepções de agência ativa quanto passiva, são válidas.

2.6.4 Veículos de institucionalização

Pesquisas sobre o processo de institucionalização sugerem que dois fatores desenvolvem papel no processo de ordenação da forma e da prática institucional. O primeiro envolve símbolos de natureza econômica ou social, e o segundo, os hábitos ou rotinas adotadas por indivíduos. Como ações individuais no nível micro se desdobram, isso leva adiante um grupo de hábitos e rotinas nas quais estão embutidas pressupostos e crenças. Essas “formas de fazer as coisas” são diferentes dos símbolos nos quais aparecem claramente padrões de ação, não apenas racionais de ação. A partir do momento em que indivíduos se acostumam com rotinas, eles podem conduzi-las para outros ambientes. Dessa forma, práticas e formas organizacionais que parecem padrões fora do ambiente são exemplos notáveis da ação institucionalizada e da organização e seu funcionamento (FRIENDLAND; ALFORD, 1991).

Ambos os condutores do processo de institucionalização – símbolos e hábitos – aparecem embutidos nas novas formas ou práticas. Símbolos conferem o nível de legitimação, desde que os símbolos criados pela inovação possam passar por testes do mercado ou por uma prova de praticidade. Embora o processo cognitivo tenda a ser pouco enfatizado, estudos sugerem que existe um “momento institucional” no qual a forma ou a prática é transformada de prática aceita para objeto institucional, no qual este está impresso na consciência dos indivíduos. Instituições então se transformam em construtos essencialmente cognitivos ou em mapas cognitivos. O reconhecimento do significado social e a aceitação de sanções sociais ou certos símbolos adotam rotinas simplesmente após terem sido amplamente praticadas (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

2.6.5 Tempo de difusão e homogeneidade

Dada a racionalidade limitada e a prevalência de símbolos e hábitos, indivíduos freqüentemente observam o que as pessoas fizeram ou estão fazendo para encontrar uma solução adequada. Nessa lógica de ação, crenças e práticas se espalham dentro de campo e funcionam em direção a um grande nível de convergência.

Uma das questões críticas estudadas na teoria Institucional é o tempo de difusão dentro do processo global de institucionalização. Pesquisas sugerem que a variação dentro de campos organizacionais pode ser função do momento no qual a forma passa de uma resposta da organização específica para uma resposta institucional. Se a transformação ocorrer antes da difusão significativa da forma, então alto nível de similaridade pode desenvolver-se dentro do campo. Se, por outro lado, a difusão ocorrer enquanto a instituição estiver em desenvolvimento, então menor será o nível de homogeneidade que poderá ser detectado no campo organizacional (BRINT; KARABEL, 1991).

Adoções subseqüentes refletem o nível de influência das formas organizacionais que têm sido amplamente aceitas. Assim, segundo Frumkin e Kaplan (2000), pesquisas nessa área indicam que o tempo de difusão de uma forma ou prática organizacional tem influência sobre o grau de homogeneidade alcançado pelo campo.

2.6.6 Formação dos campos

A idéia de práticas homogêneas é central na teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Baixos níveis de homogeneidade têm sido associados com altos níveis de institucionalização, porém estudos sugerem que uma junção da homogeneidade com a teoria institucional pode ser muito limitante e precisa ser revista (TOLBERT; ZUCKER, 1996).

Muitas das confusões sobre a relação entre homogeneidade e instituições podem ser localizadas na falta de clareza sobre limites do campo organizacional. Duas definições de formação de campo têm coexistido: a primeira focaliza a convergência cognitiva e enfatiza que campos representam áreas onde indivíduos possuem mapas mentais similares (ZUCKER, 1991); a segunda definição de campo focaliza os aspectos comuns das estruturas organizacionais e enfatiza que campos são constituídos por um grupamento de organizações que compartilham a mesma forma de estrutura e os mesmos meios de operação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A teoria institucional pode tolerar e explicar variações dentro dos campos e indicar a possibilidade de violações entre níveis de homogeneidade e a institucionalização do campo (TOLBERT; ZUCKER, 1996). Frumkin e Kaplan (2000) afirmam que o nível de convergência ou ambos, os mapas mentais ou estruturas organizacionais, dentro de campos institucionalizados podem variar consideravelmente.

2.6.7 Condições ao processo de institucionalização

O processo de institucionalização ocorre de acordo com um conjunto de condições e imperativos que define o espaço dentro do qual ações institucionais ocorrem. Frumkin e Kaplan, (2000) identificaram três categorias de condições: as limitações cognitivas, as preocupações relacionadas ao *status* e as incertezas ambientais.

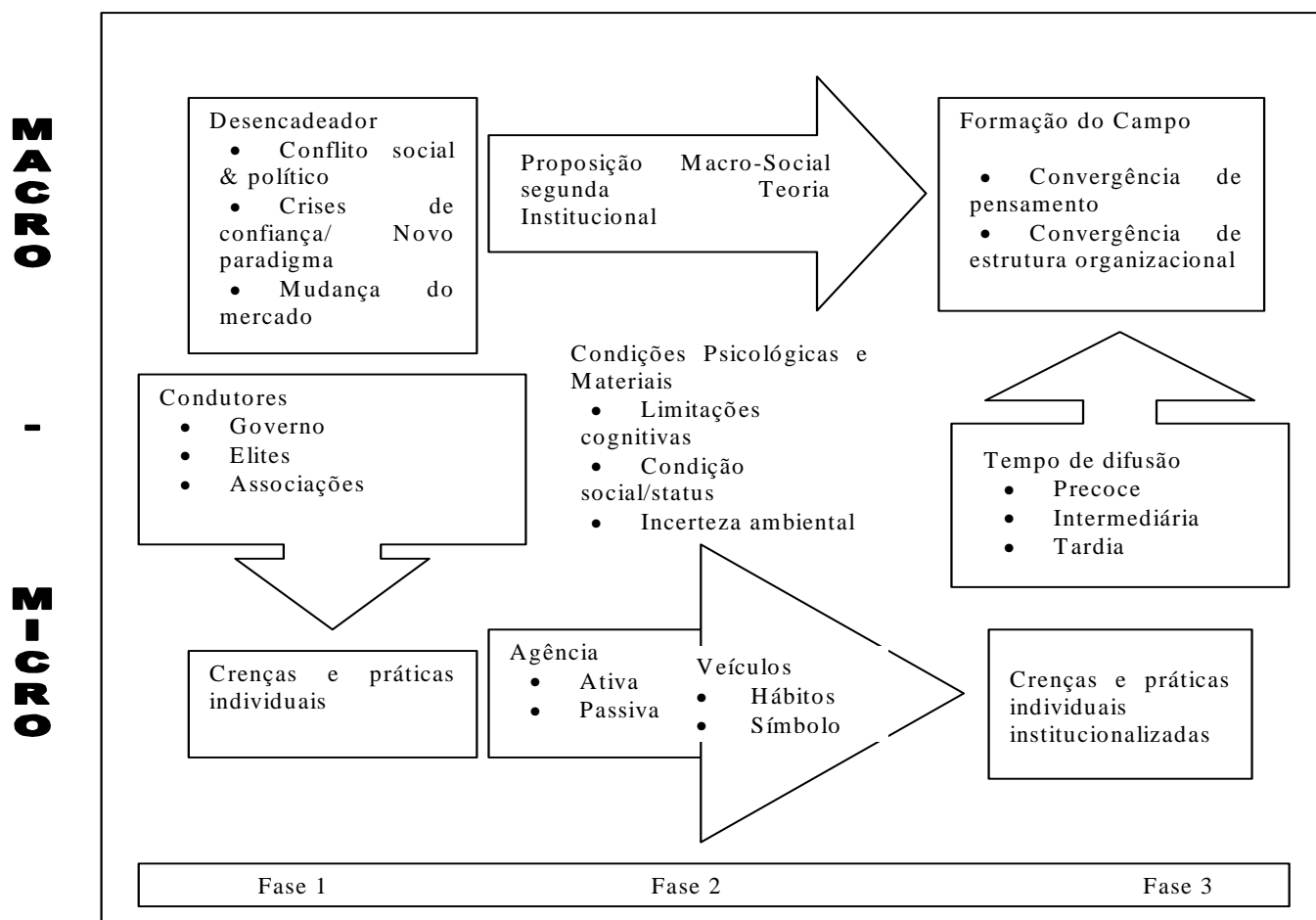
Dois temas emergem dessas três categorias de imperativos ao processo de institucionalização, os processos materiais e/ou os processos de natureza psicológica. Ao modelar as relações entre os imperativos psicológicos e materiais, Frumkin e Kaplan (2000) acreditam ser possível observar imperativos materiais como necessários mas não suficientes como condutores de mudanças e caracterizam os imperativos psicológicos como condutores desempenhando um papel crítico e indispensável. Segundo Tolbert e Zucker, (1996) as inter-relações entre incentivos materiais e processos psicológicos explicam o conflito entre modelos ativos e passivos de agência individual. Enquanto os indivíduos competem por forças reconhecidas, eles são guiados por algo que nem sempre podem perceber e que pode ser originado de suas necessidades psicológicas de adaptação ao ambiente social (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Definir as condições e imperativos por detrás do processo de institucionalização é criticamente importante por representar uma tentativa de responder à questão de como ações no nível micro podem ser combinadas em resultados macro social. O processo de empreendedorismo corporativo pode ser visto e analisado de acordo com essas fases apresentadas por Frumkin e Kaplan (2000).

2.7 EMPREENDEDORISMO NUMA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Frumkin e Kaplan (2000, p. 26) sustentam que “ações no nível individual podem ser traduzidas em fenômenos macro-sociais pela confluência de imperativos materiais e condições psicológicas compartilhadas por indivíduos em um ambiente comum”. A Figura 4 relaciona os elementos desse processo.

FIGURA 4. RELAÇÃO MICRO-MACRO NA TEORIA INSTITUCIONAL.



FONTE: FRUMKIN E KAPLAN (2000, p. 29).

No nível macro, a teoria institucional, busca explicar mudanças em sistemas sociais (proposição macro-social). Esse processo começa com um evento ou mudança no ambiente, que serve como desencadeador para o processo de institucionalização e que também, permite moldar o processo que desenvolve. Pesquisas buscam identificar a existência de condutores (empreendedores) que dominam o processo de institucionalização nos primeiros estágios e que afetam o curso do processo ao longo do tempo. Esse condutor traduz uma mudança do nível macro (setor em que atua a empresa-mãe) até o nível micro (organização) em que muitos outros atores podem operar, (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Na segunda fase, o nível de agência e consciência em que ocorrem no processo de institucionalização pode ser detectado. Essa fase (teoria da ação no nível micro) focaliza as crenças e práticas dos indivíduos (intraempreendedores). Quando empreendedores criam novas formas de pensar e agem precocemente, indivíduos procuram, ativa ou passivamente, se adequar à mudança. Hábitos e símbolos emergem e moldam a ação dos

indivíduos nesse processo.

Na terceira fase, crenças e práticas são estendidas ao longo do campo organizacional. Pesquisas institucionais sugerem que a difusão pode ser dada tanto pela busca de parte das organizações que adotaram a mudança (empresa-mãe e intraempreendedores), quanto pelo resultado da introdução de um novo personagem (intraempreendedor) que traz idéias e padrões de ação de seus cenários prévios (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GRANOVETTER, 1985). Evidências indicam que modelos ou padrões (empreendedorismo corporativo) podem ser institucionalizados dentro de um pequeno número de organizações e então serem institucionalizados à medida que são difundidos no campo organizacional. Em ambos os casos, o processo de institucionalização assegura que crenças e práticas no nível micro vêm a ser consolidadas nos campos quando passam por condições materiais e psicológicas que as tornam consistentes e aderentes (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

Segundo Yeung (2002, p. 30), as “ações do processo empreendedor são facilitadas e forçadas por processos de relações institucionalizadas em seu país e nos países estrangeiros com os quais mantém relações”. Essas relações institucionalizadas podem ser definidas por “redes sociais e de negócio nas quais o empreendedor está inserido, pelas estruturas político-econômicas e pelas práticas organizacionais e culturais dominantes de seu país e dos países envolvidos”.

Coletivamente, esses padrões institucionalizados das estruturas sociais e organizacionais formam diferentes sistemas de negócios. Uma vez estabelecido em um contexto institucional, esses sistemas de negócio podem desenvolver considerável coesão e tornarem-se resistentes a maiores mudanças. Nessa perspectiva institucional Yeung (2002) destaca a importância dos atores sociais no processo.

Na essência, a perspectiva institucional em empreendedorismo (transnacional), desenvolvida por Yeung (2002) assume que variáveis significantes na estrutura institucional do país de origem da organização explica variações na dotação da expectativa de empreendedores. Essa estrutura institucional forma sistemas estabelecidos de coordenação econômica e controle em mercados específicos, os quais moldam as lógicas de governança econômica da tomada de decisão, das ações e dos processos do mercado pelos quais convenções, valores, normas e práticas são estabelecidas.

Bartholomew (1997) articulou como padrões institucionais nacionais ajudam a determinar a maneira pela qual inovações emergem dentro de um país. Diferenças em

instituições nacionais também podem trazer diferentes níveis de atividade empreendedora em países. Kostova (1997) introduziu o conceito de um perfil institucional tridimensional dos países para explicar como as políticas governamentais de um país (dimensão reguladora), o conhecimento social amplamente partilhado (dimensão cognitiva) e os sistemas de valores (dimensão normativa) afetam as atividades domésticas empresariais.

A dimensão reguladora do perfil institucional constitui-se de leis, regulamentos e políticas governamentais que fornecem suporte para novos negócios, reduzem o risco para indivíduos iniciarem novos negócios e facilitam os esforços do empreendedor para adquirir recursos. As empresas podem alavancar recursos por meio do patrocínio de programas de governo ou desfrutar de privilégios de políticas públicas que favorecem empreendedores (SCOTT, 1995).

A dimensão cognitiva consiste nos conhecimentos e habilidades possuídos pelas pessoas em um país para estabelecer e operar um novo negócio. Entre países, assuntos particulares e conhecimentos tornam-se institucionalizadas e certas informações tornam parte de um conhecimento social compartilhado (SCOTT, 1995).

A dimensão normativa mede o grau com o qual os residentes de um país admiram a atividade empreendedora, o valor criativo e o pensamento inovador (KOSTOVA, 1995). Pesquisas sobre empreendedorismo internacional têm argumentado que a cultura de um país, os valores, crenças e normas afetam a orientação estratégica de seus residentes (BUSENITZ; LAU, 1996). Em pesquisa realizada por Busenitz, Gómez e Spencer (2000), com estudantes de administração em seis países – Alemanha, Itália, Noruega, Espanha, Suécia e Estados Unidos –, os autores encontraram que os ambientes cognitivos e reguladores fornecem as habilidades e suporte necessário para as empresas obterem sucesso suficiente para fazer ofertas públicas. E que conseqüentemente, embora o ambiente normativo encoraje as pessoas a se tornarem empreendedores, isso exige ambientes cognitivos e reguladores fortes para que as empresas obtenham recursos e legitimação necessária para obterem investidores externos.

Acredita-se que quando o empreendedor estiver inserido numa estrutura institucionalizada ele estará mais apto a exercer seus negócios em outros países. Essa habilidade diferencial pode, segundo Yeung (2002), ajudar a explicar porque um empreendedor de um país com estruturas institucionais fracas pode ter melhor desempenho em outros países *vis-à-vis* empreendedores de países com estruturas institucionais fortes.

Padrões de formas de propriedade de cada país podem ser estruturados por

instituições pré-existentes nesses países, podendo controlar fontes de controle de capital e outros bens de produção de tal modo que promova ou desencoraje práticas empreendedoras. Em economias industrializadas, variações significantes nas políticas e nos processos de industrialização podem moldar o comportamento das empresas em termos de suas finanças corporativas e dos padrões de governança corporativa (PAUL; REICH, 1997; YEUNG, 1998).

Acordos institucionais também podem influenciar padrões de formação e coordenação de negócios. Dessa forma, em países onde existe mercado altamente institucionalizado por regulamentações políticas específicas e procedimentos de mercado estabelecidos, os empreendimentos tendem a se estabelecer com base nesses procedimentos. Recentes pesquisas sobre inovações tecnológicas baseadas em padrões de dados têm mostrado que as condições dos países-sede influenciam o nível e a tendência das atividades de pesquisa e inovação, e as inovações tecnológicas entre as empresas nacionais. Segundo essas pesquisas, as empresas derivam suas vantagens tecnológicas específicas do ambiente institucional do país em que estão sediadas (YEUNG, 2002).

Outro aspecto institucional que influencia no processo empreendedor é a relação entre os diferentes arranjos institucionais dos países sobre a administração interna das empresas gerando diferentes estratégias gerenciais em função desses diferentes tipos de acordos. Assim como diferentes padrões dos arranjos institucionais em países específicos podem moldar as relações de trabalho, trazendo sérias implicações para o empreendimento (YEUNG, 2002).

Para Whitley (1994), sistemas de negócios são difíceis de ser reconfigurados, a menos que ocorram mudanças significativas nos padrões institucionalizados nos quais esses estão inseridos. O modelo proposto por Yeung (2002) tenta mapear a estrutura institucional do empreendedorismo em sistemas de negócio. De acordo com esse modelo, empreendedores e intraempreendedores constroem complexas e inovadoras adaptações institucionais no nível organizacional para superar problemas associados com atividades de negócio. Essas adaptações inseridas em diferentes contextos institucionais são relativamente resistentes e sofrem influências ao longo do tempo, resultando em significantes vantagens para os empreendedores. Segundo esta perspectiva, as estruturas institucionais dos países mudam e explicam mudanças na adoção e nos recursos desses empreendedores, assim como formam e reforçam convenções, valores, normas e práticas da lógica de ação do mercado. Uma vez inseridos nessa estrutura institucionalizada os

empreendedores adquirem habilidades diferenciadas e acesso a esse mercado. Além disso, o modelo afirma que, se empreendedores e intraempreendedores tiverem sucesso em estabelecer relações de dependência em mercados, tornar-se-ão atores da rede de negócios.

No presente trabalho, pretende-se utilizar os pressupostos da teoria institucional presentes neste quadro teórico de referência, com o objetivo de analisar o processo de institucionalização das estratégias de empreendedorismo corporativo utilizando as noções de agência como mediadora desse processo, em face das pressões ambientais competitivas. Para tanto, utilizar-se-ão os seguintes procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa a ser utilizada para verificação empírica da influência de pressões ambientais e das mudanças institucionais, no processo de inovação, renovação e expansão de empresas do Grupo Algar, sob a forma do empreendedorismo corporativo. Nesse sentido, são apresentados os aspectos relacionados à especificação do problema, ao delineamento e a delimitação da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo do pressuposto de que as estratégias organizacionais são influenciadas por pressões ambientais competitivas e mediadas pelas interpretações dos agentes organizacionais nas práticas sociais (representações de agência), foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são as pressões significativas do ambiente concorrencial e institucional que atuam sobre as empresas do Grupo Algar?
- Quais as formas de agência adotadas pelos empreendedores, em face das pressões ambientais competitivas?
- Quais as inter-relações entre esquemas interpretativos e recursos organizacionais na definição do papel de agência nas empresas do Grupo Algar?
- De que maneira as pressões do contexto ambiental, mediadas pela agência dos empreendedores, influenciaram as estratégias de empreendedorismo corporativo das empresas do Grupo Algar?

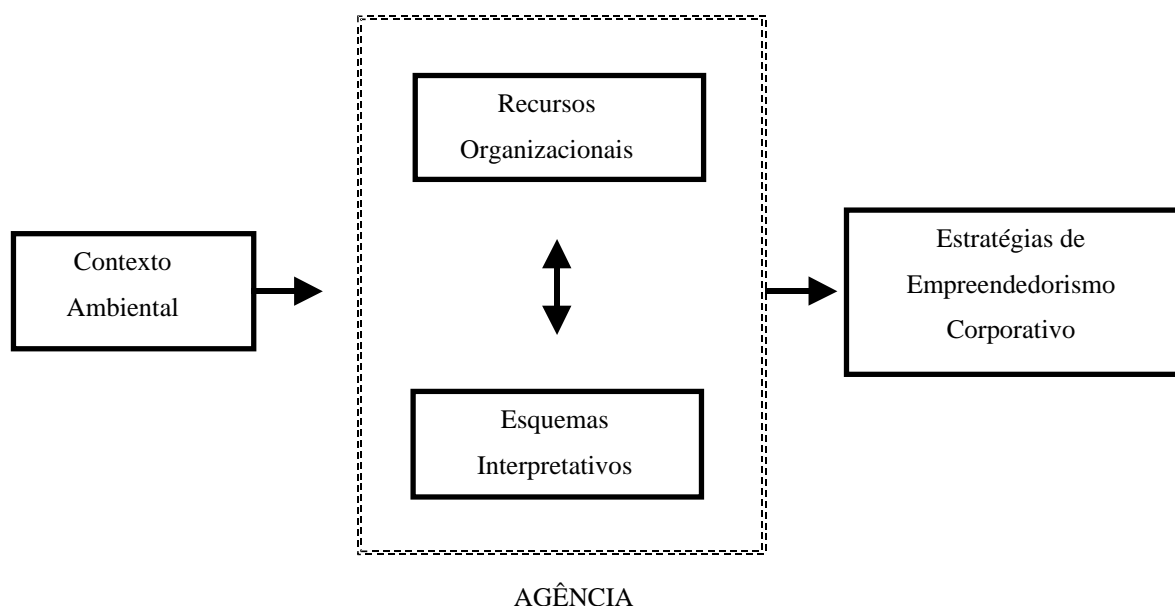
3.1.1 Definição de termos e variáveis

Considerando o problema de pesquisa envolvido neste estudo, foram relacionadas três variáveis de análise:

- uma variável independente (contexto ambiental);
- uma variável interveniente (agência, composta pelos recursos organizacionais e pelos esquemas interpretativos); e
- uma variável dependente (as estratégias de empreendedorismo corporativo).

As relações entre as variáveis são apresentadas na Figura 5 e fundamentam-se no quadro teórico de referência apresentado anteriormente:

FIGURA 5: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO



3.1.2 Definição constitutiva e operacional de variáveis

A análise das relações entre as variáveis de estudo fundamenta-se na constituição e operacionalização das mesmas conforme descrição a seguir.

Contexto ambiental

D.C.: conjunto de todos os fatores do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, as influenciam e são por elas influenciados. Será verificado com base nas noções de ambiente técnico e de ambiente institucional na dimensão do contexto ambiental de concorrência.

Ambiente técnico

D.C.: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários das empresas do Grupo Algar, com base nas condições de dependência e incerteza propostas por SCOTT (1998).

Ambiente institucional

D.C.: aquele que se “caracteriza pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual”

(MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

D.O.: operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários das empresas do Grupo Algar, visando evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam as “estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social” (SCOTT, 2001).

Agência

D.C.: habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos (GIDDENS, 1989).

D.O.: verificada mediante análise documental e de conteúdo das ações efetivas das empresas em estudo, bem como mediante análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas do Grupo Algar a entrevista semi-estruturada.

Recursos organizacionais

D.C.: atributos organizacionais internos, entendidos como forças que podem ser utilizadas para a concepção e implementação de estratégias, podendo ser classificados nas categorias de atributos financeiros, físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1996).

D.O.: operacionalizados com base na análise documental das empresas em estudo, bem como com base na análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo do Grupo Algar.

Esquemas interpretativos

D.C.: conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (HININGS; GREENWOOD, 1988; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Serão verificados a partir de dois de seus principais componentes: os valores e as crenças.

Valores

D.C.: indicam padrões de preferências racionalizadas por um indivíduo e compartilhadas por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para ação e os fins, como resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

D.O.: identificados com base na análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico, das empresas do Grupo Algar, às questões da entrevista semi-estrutura.

Crenças

D.C.: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as

expectativas que influenciam nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 132).

D.O.: identificados com base na análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico, das empresas do Grupo Algar, às questões da entrevista semi-estrutura.

Estratégia de empreendedorismo corporativo

D.C.: processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente determinada pela combinação de novos recursos gerados internamente na organização”, mediante a criação de atividades ou de empresas, alterando o equilíbrio dos competidores (BURGELMAN 1984, p.154; BERTHERAT, 1989).

D.O.: verificada a partir da análise documental e de conteúdo dos dados secundários das empresas do Grupo Algar em exame, bem como com base na análise das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo, às respostas da entrevista semi-estruturada.

3.1.2.1 Definição de outros termos relevantes.

Empresa-mãe

D.C.: organizações com prestígio legitimado que incentivam a criação de novas empresas corporativas por seus funcionários, como estratégia corporativa de “extensão dos domínios de competência e de oportunidade” (BURGELMAN, 1984, p.154).

Empresa empreendedora

D.C.: empresa criada por processo de “extensão dos domínios de competência da organização e de oportunidade correspondente” (BURGELMAN, 1984, p.154), pela combinação de novos recursos gerados internamente na empresa-mãe.

Intra-empendedor e/ou empreendedor corporativo

D. C.: “denomina-se intra-empendedor aquela pessoa que, dentro da organização, assume a responsabilidade direta de transformar uma idéia ou projeto em produto lucrativo. Para isso, introduzirá inovações e assumirá riscos” (BOM ANGELO, 2003, p. 26).

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Diante dos objetivos apresentados, a partir dos mesmos, identificou-se a descrição e a explanação do processo em estudo. Procurou-se desta forma identificar as pressões do

contexto ambiental das empresas do Grupo Algar; identificar as estratégias de empreendedorismo corporativo adotadas por empresas do Grupo Algar; identificar o papel da agência como mediadora; finalmente, verificar como tais variáveis se relacionam e afetam a formação de possíveis padrões estratégicos.

De acordo com o escopo desta dissertação, acredita-se que tais finalidades possam ser alcançadas a partir da realização de uma pesquisa utilizando o método de estudo de caso.

Segundo Yin (2001), apesar da longa história de críticas, de erros de identidade e de conceitos com relação à pesquisa qualitativa, o estudo de casos é um exemplo de pesquisa qualitativa bem sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

A importância da utilização do método de estudos de casos é defendida por Yin (2001), por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria. Portanto, esse método não é apenas útil, mas, às vezes, uma indispensável ferramenta no processo de desenvolvimento da teoria. Em sua análise, Yin (2001) acrescenta que, quando o foco da pesquisa está direcionado para um problema contemporâneo e não para um problema de natureza histórica, a aplicação do estudo de casos é considerada a mais apropriada.

A utilização do método do estudo de caso, segundo Yin (2001), tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Apesar de frequentemente ser utilizado em conjunto com outras técnicas de pesquisa, para complementar e conectar os objetos de estudo, não pode ser considerado como um subcomponente de outro método. É, portanto, um método que tem méritos próprios e pode ser utilizado de forma individual.

O estudo de caso investiga as situações tecnicamente distintas nas quais há muito mais variáveis de interesse do que os dados indicam; como resultado, estabelece-se a confiança em múltiplas fontes de evidências com dados que demandam uma triangulação (YIN, 2001).

O estudo de caso tem maior utilização em explicações causais em intervenções ou situações na vida real que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; para descrever um contexto de vida em seu aspecto real, no qual uma intervenção ocorreu; também, para avaliar uma intervenção em curso; explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de

resultados; critérios para julgar a qualidade do *design* da pesquisa mediante de testes lógicos.

Segundo Yin (2001), estudo de caso único e multicaso são duas variantes da metodologia de estudos de casos. Na concepção desse autor, o estudo de caso único não deve ser concebido como um estudo completo, por isso indica a utilização de um multicaso. A estrutura metodológica e procedimentos adotados para um estudo de multicaso são virtualmente idênticos àqueles adotados para um estudo de caso único (YIN, 2001).

Um estudo de caso envolvendo múltiplos casos - também denominado de casos comparados ou estudo de casos coletivos - propicia maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos (YIN, 2001).

O estudo de casos múltiplos possui vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. São considerados mais convincentes e mais robustos.

Os estudos de casos podem ser projetados de acordo com uma matriz 2x2, que denomina quatro categorias, chamadas do tipo 1 ao tipo 4 (YIN, 2001). O primeiro par de categorias consiste em projetos de caso único e casos múltiplos e o segundo par baseia-se na unidade ou unidades de análise. Estudos de casos múltiplos, holísticos ou incorporados, são considerados distintamente, em outras palavras, um estudo de casos múltiplos pode consistir em casos múltiplos holísticos ou de casos múltiplos incorporados.

Yin (2001) enfatiza que a diferença entre esses dois projetos depende do tipo de fenômeno que está sendo estudado, num projeto incorporado, o estudo pode até exigir a condução de um levantamento local. Um projeto é incorporado quando envolve subunidades dos alvos do estudo de casos. Sendo um estudo global, sem envolvimento de subunidades, este é denominado um projeto com características holísticas.

Para fins desta pesquisa optou-se pelo estudo de caso múltiplo incorporado para investigar os diferentes tipos de estratégias de empreendedorismo corporativo em face das pressões ambientais das diferentes empresas do Grupo Algar.

O estudo de caso tem como objetivo analisar detalhadamente o passado presente e as intenções sociais de uma unidade social (RICHARDSON *et al.*, 1999), podendo ser escolhido como estratégia ao examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

A avaliação longitudinal se faz importante uma vez que o empreendedorismo

corporativo constitui fenômeno que ocorre ao longo do tempo. A possibilidade de aproximar um levantamento de corte transversal com uma avaliação longitudinal, se dá na medida em que os respondentes fornecem dados relevantes para questões que envolvem processo ou mudança. No estudo em questão buscou-se tal aproximação em face de os respondentes indicarem que haviam indicado a data em que a atividade de empreendedorismo corporativa ocorreu.

Buscou-se compreender os possíveis relacionamentos entre as variáveis. O interesse foi procurar compreender as variáveis envolvidas na investigação de fatos e decisões que ocorrem num período de tempo já vivenciado de 2001 a 2004.

Segundo Triviños (1987), os estudos descritivos pretendem descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Os resultados não podem ser generalizados, mas permitem o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e os resultados podem formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Nesta dissertação o nível de análise foi organizacional, e a unidade de análise os dirigentes do nível estratégico das empresas do Grupo Algar em estudo.

3.2.2 Fonte de dados

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo previu a coleta de dados secundários e primários.

Compuseram as fontes de dados secundários para este estudo: jornais e revistas de ampla circulação, periódicos acadêmicos, relatórios de pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros especializados, bases de dados de entidades de classe, entre outros. Esses dados foram utilizados para a orientação e elaboração do instrumento de coleta de dados primários, bem como para a representação e descrição das pressões características do contexto ambiental relacionado aos setores em estudo.

Os dados primários foram obtidos mediante a aplicação de entrevistas semi-estruturas com dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Este estudo baseou-se nos pressupostos da uma pesquisa qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianos das gerentes entrevistadas, bem como a complexidade de suas experiências profissionais e pessoais (BOGDAN; BIKLEY, 1994).

Um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, pois esse tipo de abordagem procura trabalhar

com cenários sociais bastante específicos (YIN, 2001; STAKE, 1994). Logo, a presente investigação constituiu um estudo de caso do Grupo Algar.

Na coleta de dados foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, cuja escolha foi considerada adequada por deixarem os entrevistados à vontade para contarem suas experiências profissionais e pessoais (SEIDMAN, 1991; LAVILLE; DIONNE, 1999). No intuito de garantir a integridade dos depoimentos, optou-se pela gravação das entrevistas, seguida de sua transcrição.

Os dados foram tabulados e submetidos à análise de conteúdo, a qual, para Bardin (1979), abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Essa nova compreensão do material textual, que vem substituir a leitura dita “normal” por parte do leigo, visa revelar o que está escondido, latente, ou subentendido na mensagem.

Segundo Bardin (1979), no conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é a mais antiga e mais utilizada. Funciona por operações de desmembramentos do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos, com a finalidade de medir as atitudes do locutor quanto aos objetivos de que ele fala. A linguagem representa e reflete diretamente aquele que a utiliza. Ainda segundo esse autor, podemos contentar-nos com os indicadores manifestos, explicitamente contidos na comunicação para fazer inferências a respeito da fonte de emissão. A análise de asserção avaliativa de Osgood baseia-se nos conhecimentos da psicologia social sobre a noção da emoção. Assim uma atitude é “uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir sob forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental) em presença de objetos (pessoas, idéias, acontecimentos, coisas) de maneira determinada” (BARDIN, 1979, p. 155).

De acordo com a psicologia social, as atitudes são caracterizadas pela intensidade e direção. Essas dimensões são utilizadas pela análise categorial para definir e medir as atitudes subjacentes. A direção é o sentido da opinião segundo um par bipolar: pode-se ser a favor ou contra, a opinião pode ser positiva ou negativa, amigável ou hostil, etc. Entre os dois pólos existe eventualmente um estado intermediário a neutralidade, a ambivalência. A intensidade demarca a força ou o grau de convicção expressa: uma adesão pode ser fria ou apaixonada, uma oposição pode ser ligeira ou veemente, etc. (BARDIN, 1979).

Nesta técnica de análise nem todo o texto é tido em consideração, apenas a dimensão das atitudes é tida em consideração, e por consequência, só os enunciados que exprimem uma avaliação, são submetidos à análise.

Em qualquer comunicação um triângulo estrutura a produção: os três pólos são o locutor, o seu objeto de discurso ou de referência e um terceiro. “O discurso é por um lado, uma atualização parcial de processos na sua grande parte inconsciente e por outro a estruturação e as transformações provocadas pela passagem pelo fluxo da linguagem e pelo outro” (BARDIN, 1979, p. 171).

Por entrevista não diretiva entende-se um tipo de entrevista obedecendo à atitude não diretiva ou centrada sobre a pessoa, sem seleção, nem julgamento de valor da parte do entrevistador; desenvolvendo-se por isso segundo a lógica própria do entrevistado, sendo as únicas limitações às instruções temáticas postas à partida para centrar a entrevista no assunto que interessa ao entrevistador; e caracterizada por uma pré-formatação mínima, um aspecto de improvisação devido a uma relativa autonomia, uma certa unidade e coerência e uma focalização do conteúdo sobre a relação do locutor com o objeto do discurso (BARDIN, 1979).

A lógica intrínseca que estrutura cada entrevista pode ser encontrada mediante uma análise lógica ou sequencial das proposições do discurso. Confrontados os resultados obtidos com os da análise e com os elementos atípicos, é possível compreender a conexão com os temas abordados, as tensões, as pausas, as perdas de domínio, os controles, as contradições, os conflitos, etc., que animam e estruturam o discurso.

Os elementos atípicos e as figuras de retórica mais comuns no discurso são:

- recorrências: as repetições de um mesmo tema em contextos diferentes; no início pode ser uma reação direta à pergunta estímulo, mas no decorrer da entrevista pode ser indicador de: importância (revelando o investimento psicológico do locutor); ambivalência (podendo supor que o tema está mal integrado no sistema conceitual do locutor); denegação (pode ser sinal do desejo de convencer o receptor); presença indiscutível da idéia recusada (indicando a força de temas subjacentes inconscientes);
- lapsos: passam-se coisas involuntárias, e uma idéia substitui a idéia prevista pela consciência, manifestando involuntariamente a preocupação de momento;
- ilogismos ou falhas lógicas: acompanhados de uma perda de domínio do discurso, corresponde a uma tentativa de raciocínio que encalha na

argumentação, são indicadores de necessidade de justificação de um comportamento ou juízo de valor em contradição com a situação real, ou então revelam má fé, mediante a utilização de conjunções para dar artificialmente uma ilusão de rigor de raciocínio ou desviar a atenção do verdadeiro raciocínio;

- álibis: a resolução de conflitos, contradições, a justificação, o reassegurar recorrem à autoridade dos lugares comuns, da lógica do “pronto a vestir”, ou seja da álibis;
- lugares comuns: têm papel justificador, com a função de sustentáculo do discurso, podem ter também a função de desviar a atenção e ser indicador de uma recusa à questão;
- figuras de retórica: jogam com o raciocínio, com o sentido das palavras; distinguem-se as figuras: de conjunção (do paradoxo e da hipérbole – afastamento entre expressão e o real traduz a intensidade do desejo); e a redução; metonímia – tomar a parte pelo todo, redução do tipo lógico procurando desviar a atenção de qualquer coisa por ocultação; e metáfora – figura do tipo associativo, geralmente o significado da substituição de uma coisa por outra é mais simbólico; as conotações têm grande poder de sugestão, com forte carga emocional).

A hipótese geral da análise do discurso, segundo Bardin (1979) é que desde que se conheçam as condições de produção e o sistema lingüístico, pode-se descobrir o processo de produção; ela analisa a superfície semântica e sintática deste discurso. O locutor antecipa no seu discurso as representações do receptor. Isto constitui o objeto da sociologia do discurso, ou seja, descobrir as conexões entre as relações de força e as relações de sentido, entre as condições e o processo de produção. Um dos fins da análise é descobrir esses domínios e suas relações mediante análise semântica, sintática e lógica.

A análise do discurso dos entrevistados no Grupo Algar também foi baseada no modelo proposto por Green (2004) a respeito da utilização de três tipos de elementos da retórica (*pathos*, *logos* e *ethos*) para explicar a difusão da prática de empreendedorismo corporativo nas empresas do Grupo Algar.

Justificativas *pathos* estão relacionadas com as emoções dos indivíduos. A teoria retórica sugere que atores têm limites cognitivos e de atenção. Apelos emocionais têm a habilidade de capturar a atenção dos indivíduos, instigando a imaginação e o comportamento em direção à manutenção do *status quo* (KING; KUGLER, 2000). Então, segundo Green (2004) práticas gerenciais suportadas por justificativas *pathos* terão rápida taxa de adoção, mas também rápida taxa de rejeição.

Justificativas *logos* estão relacionadas com os desejos de eficiência e de eficácia da ação e ajudam na legitimação da prática. Segundo Green (2004), práticas gerenciais suportadas por este tipo de justificativa serão difundidas e abandonadas em menores taxas que aquelas práticas suportadas por justificativas *pathos*.

Justificativas *ethos* estão relacionadas com a aceitação de normas e práticas. Elas tendem a produzir legitimidade; são provavelmente o tipo de apelo mais poderoso, com maior impacto no *taken-for-grantedness* por focarem nos interesses coletivos e sociais. Este tipo de justificativa, segundo Green (2004), requer um processamento cognitivo mais complexo do que aquelas justificativas com apelo aos interesses individuais, como consequência o efeito persuasivo é mais lento. Apesar de ser inicialmente mais lento, uma vez que a prática suportada por este tipo de argumento é adotada, ela dificilmente será abandonada.

Green (2004) afirma que justificativas *pathos*, *logos* e *ethos* podem ser combinadas para definir a velocidade e a extensão da difusão de práticas gerenciais. Apelos do tipo *pathos* são baseados na emoção e, são normalmente usados no início do processo de difusão estimulando a boa vontade das pessoas para agir. Apesar de o fato da energia emocional poder auxiliar a inércia da liberdade social, esta não tenta a persistir. Contudo, apelos do tipo *logos* sustentam maior poder de persuasão do que apelos do tipo *pathos*, em grande parte porque tendem a ser mais socialmente aceitos e admirados pela direção do que aqueles emocionais. Por fim, os apelos do tipo *ethos* têm efeito persuasivo mais longo, porém mais tardio. Práticas gerenciais suportadas por apelos do tipo *ethos* tendem a se tornar sinônimos do que é bom e certo, perdendo seu apelo emocional e lógico. Resumindo: “ao passo que *pathos* pode iniciar a mudança, *logos* irá implementá-la, e *ethos* a sustentará, cada tipo de justificativa pode servir em específico período no ciclo de vida de práticas altamente difundidas” (GREEN, 2004, p. 661).

3.2.3 População e amostragem

A seleção das empresas analisadas neste estudo guiou-se pelos seguintes critérios: i) intensidade das pressões ambientais nos setores sociais em estudo, no que se refere ao ambiente técnico e institucional; ii) caracterizavam-se como empresas que adotam estratégias de empreendedorismo corporativo; iii) a existência de dados secundários disponíveis para a análise do contexto ambiental.

Uma vez que as empresas em estudo atenderam aos critérios propostos, o caso que

compôs a amostra da pesquisa consiste em empresas de diferentes setores, mas que pertencem ao mesmo grupo organizacional. Essa escolha deu-se pelos seguintes motivos:

- riqueza e diversidade de informações já que o Grupo em estudo é composto por doze empresas agrupadas em quatro áreas diferentes, a saber: telecomunicações, agronegócios, lazer e entretenimento e serviços;
- número e volume dos projetos de empreendedorismo corporativo implementados; e
- acessibilidade às informações das empresas do Grupo.

3.2.4 Coleta de dados.

Tendo em vista a metodologia proposta para o desenvolvimento deste estudo, a coleta de dados privilegiou duas fontes de dados, ou seja, secundárias e primárias, em dois momentos distintos de trabalho.

Na primeira etapa de pesquisa houve o levantamento de informações que subsidiaram a caracterização e escolha da organização para o estudo. Serviram como fonte de dados secundários nesta etapa: jornais, revistas de grande circulação, relatórios e boletins de grupos de pesquisa que trabalham sobre o tema de empreendedorismo no Brasil, contato com empresas de consultoria na área de empreendedorismo e pesquisa nos *sites* de empresas que adotam práticas de empreendedorismo corporativo.

Com base nos motivos citados anteriormente, optou-se por estudar o Grupo Algar e então se passou para a segunda etapa de pesquisa, que consistiu no levantamento de informações que subsidiassem a caracterização do contexto ambiental em que as empresas do Grupo Algar atuam. Tal caracterização visou à descrição das dimensões técnica e institucional do ambiente. Nesta etapa utilizaram-se intensamente dados de natureza secundária. Serviram como fontes de dados secundários, nesta fase do estudo, jornais, revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros sobre o contexto brasileiro, boletins do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES –, relatórios setoriais, bem como outras publicações que permitiram a caracterização do contexto ambiental das empresas do Grupo. Vale ressaltar que esta etapa de pesquisa proporcionou orientação para a posterior elaboração da entrevista semi-estrutura aplicada aos dirigentes e coordenadores do PGP das empresas do Grupo Algar pesquisadas.

A realização das entrevistas semi-estruturadas constitui a terceira etapa desta pesquisa. Essa etapa constituiu-se na fonte essencial de coleta de dados primários, ou seja, aqueles dados coletados diretamente via instrumento de pesquisa.

Nessa fase, focalizou-se a identificação e descrição das estratégias de empreendedorismo corporativo e da capacidade de agência dos indivíduos que constituem o Grupo Algar. Para a determinação dessa noção específica de agência foram identificados, descritos e analisados os recursos da organização e os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações do Grupo Algar participantes do programa de empreendedorismo corporativo.

A entrevista foi composta por questões não diretivas, com cinco dos seis coordenadores do programa de gestão de seis empresas do Grupo (CTBC, ACS, ABC Inco, ABC A&P, Engeset e Sabe), com o coordenador geral do Programa da *Holding* e com o vice-presidente do conselho de administração.

A escolha por esses entrevistados deu-se pelos seguintes motivos: existência do programa PGP na empresa e disponibilidade de acesso. Como no final de 2003 o Grupo Algar reestruturou seus negócios do ponto de vista gerencial em seis empresas: CTBC, ACS, INCO, RIO QUENTE, SABE e INFRA, observa-se que foram entrevistados representantes de cinco representações gerenciais com exceção da Pousada do Rio Quente por dificuldade de acesso, uma vez que a diretoria da Pousada encontra-se localizada no município de Rio Quente, em Goiás.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas entre os dias 6 e 10 de outubro de 2004. A escolha para realização das entrevistas coincidiu com a Mostra do PGP, que ocorreu nos dias 6 e 7 de outubro de 2004. A mostra em questão também constituiu grande fonte para coleta de dados tanto secundários quanto primários; a visita à feira possibilitou o conhecimento dos projetos realizados no ciclo 2004 do PGP, que estavam sendo expostos ao público em geral e também possibilitou conversas informais com os funcionários-empresendedores que estavam expondo seus projetos na Mostra. Também durante a coleta de dados ocorreram visitas técnicas às empresas do Grupo Algar e acesso a dados secundários das empresas.

As entrevistas, conforme foram mencionados no item “fontes de dados”, tiveram duração média de 60 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas, com a devida autorização dos entrevistados. As entrevistas dos coordenadores do programa nas empresas foram divididas nos seguintes blocos de perguntas não diretivas: o primeiro solicitou informações sobre a empresa com relação à percepção do ambiente e das mudanças organizacionais importantes por que a organização passou; o segundo bloco requereu dos respondentes informações sobre o contexto de referência das organizações assim como das

crenças e valores da empresa em questão e do Grupo Algar; o terceiro bloco procurou identificar as características do programa de Gestão de Projetos, e o quarto bloco de perguntas buscou identificar os recursos organizacionais envolvidos no programa de Gestão de Projetos.

A entrevista com o coordenador geral do Programa de Gestão de Projetos do Grupo Algar abordou além dos blocos anteriormente citados na entrevista dos coordenadores, temas mais amplos como histórico do Grupo e do Programa, a influência do fundador do Grupo nas práticas de gestão do Grupo e outras políticas do Grupo como, por exemplo, o programa de gestão Empresa-Rede, o programa de potenciais sucessores, a UniAlgar e as práticas de gestão de pessoas do departamento de talentos humanos corporativo do Grupo Algar.

3.3 FACILIDADES E DIFICULDADES PARA A COLETA DE DADOS

Esta seção destaca as facilidades e restrições relativas ao desenvolvimento da pesquisa.

De forma geral durante a coleta de dados não houve grandes dificuldades para a coleta de dados nas empresas do Grupo Algar. A diretoria da *Holding* forneceu todos os documentos solicitados e facilitou o acesso aos coordenadores do programa PGP. Os coordenadores entrevistados também se mostraram disponíveis e colaborativos, assim como os funcionários-empreendedores que estavam expondo seus projetos de PGP na Mostra observada.

Aquelas informações que não puderam ser fornecidas no momento da entrevista foram prontamente disponibilizadas posteriormente.

Obteve-se autorização da diretoria do Grupo Algar para utilização do nome do Grupo Algar nesta dissertação.

Uma limitação dessa pesquisa decorre da coleta de dados, pois nem todas as organizações que constituem o Grupo Algar apresentavam, na época da coleta de dados, coordenadores responsáveis pelo Programa PGP, por essa razão foram entrevistados representantes de apenas seis empresas do Grupo. Com relação ao agrupamento das empresas SPACE, CONTEC E ABC Táxi Aéreo, o Grupo não possuía um encarregado pela gestão dos projetos de PGP, o que dificultou a coleta de dados nestas empresas. Também não foi possível entrevistar o representante da Pousada do Rio Quente, por dificuldade de acesso, uma vez que a diretoria da Pousada encontra-se localizada no

município de Rio Quente, em Goiás.

No entanto, os demais coordenadores das empresas e o coordenador geral do programa na *Holding* procuraram responder às questões levantadas e, por meio da técnica de triangulação entre dados primários e secundários foi possível ainda a comparação e confirmação dos dados coletados.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta seção destaca as facilidades e restrições limitações relativas ao desenvolvimento da pesquisa.

Apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, a mesma é passível de limitações, que são apresentadas na sequência e devem ser consideradas para melhor acompanhamento dos resultados obtidos.

Primeiramente em virtude da natureza não probabilística relativa ao procedimento de escolha das organizações que constituem este estudo de caso. Esta primeira limitação se relaciona ao delineamento de pesquisa adotado, o estudo de casos, pois, embora o mesmo tenha se mostrado adequado à análise da problemática apresentada e seus objetivos, o mesmo não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquelas deste estudo. Desta forma, as constatações e resultados aplicam-se exclusivamente às organizações que compõem o Grupo Algar.

Outra limitação deste estudo foi relacionar todas as mudanças organizacionais identificadas com sua respectiva causa. À medida que se verificou que alterações na estratégia das organizações eram realizadas em decorrência da incidência de mais de uma força ambiental ou de vários eventos cumulativos ocorridos no passado, não foi possível identificar para todas as mudanças verificadas na estratégia das organizações estudadas a respectiva força ambiental de influência, bem como se foi realmente apenas uma ou um conjunto delas.

Em relação à análise dos dados secundários para a caracterização do contexto ambiental, observa-se que a literatura não apresenta procedimentos específicos e claros relativos à descrição da faceta institucional do ambiente. Neste sentido, procurou-se seguir e adaptar metodologias utilizadas por outros autores em trabalhos similares (ver GONÇALVES, 1998; GUARIDO FILHO, 2000; COCHIA, 2002; MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2003). Em termos gerais, a caracterização e a descrição da faceta institucional do ambiente têm sido vinculadas à análise histórica e documental.

Também com relação à análise dos dados primários para caracterização da noção de agência dos atores organizacionais do Grupo Algar, observa-se que a literatura também não apresenta procedimentos claros e específicos relativos à descrição e interpretação. Neste sentido, procurou-se seguir e adaptar metodologias sugeridas (ver GIDDENS, 1989; SEWELL, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005). De forma geral, a caracterização e descrição dos níveis de agência vincularam análises dos esquemas interpretativos, mediante análise das crenças e valores dos dirigentes, e dos recursos disponíveis e utilizados pelos agentes no momento da ação de empreender.

Por fim, a análise qualitativa dos dados está sujeita à interpretação e à subjetividade da pesquisadora. Para tentar minimizar este aspecto, foram utilizadas técnicas como a análise documental e de conteúdo, sugeridas por BARDIN (1979) e análise de discurso proposta por Green (2004).

Finalmente, cabe ressaltar que as observações e análises realizadas estão sujeitas aos vieses de interpretação da autora. Técnicas de triangulação foram utilizadas na tentativa de minimizar seus efeitos. Outra limitação relaciona-se ao fato de terem sido coletados dados apenas nas empresas que, na época da coleta de dados desta pesquisa, possuíam coordenadores do programa PGP.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS I - A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da organização em estudo. Inicialmente traça-se o perfil de seu fundador e um pequeno histórico do Grupo Algar e de suas empresas. A seguir comenta-se sobre sua expansão regional. Conclui-se este capítulo com a análise de seu modelo de gestão participativa denominado “Empresa-Rede” e de seu programa de Gestão de Processos – PGP.

4.1 FUNDADOR

O Grupo ALGAR traz impressa em seus alicerces a marca da personalidade agressiva e audaciosa de Alexandrino Garcia. Português de origem humilde, era um empreendedor nato, dono de um talento natural para os negócios, como ilustra esse depoimento de sua esposa.

“Ele trabalhou de empregado por muitos anos. E fazia planos comigo. Ele tinha uma vistinha sempre alta, porque era muito trabalho e enxergava longe, alto. Ele sempre falar: “Se Deus quiser, eu não vou trabalhar de empregado a vida inteira. Hei de melhorar de vida. Ele foi indo, foi indo, porque de tudo ele aprendeu um pouco”.

Nascido no dia 3 de abril de 1907, na Aldeia Lapa do Lobo, em Portugal, começou a trabalhar ainda menino na lavoura, ajudando os pais, José Alves Garcia e Josefina da Gruz.

A família veio para o Brasil em 1919. Adquiriu uma chácara, onde a mãe plantava e vendia verduras, e o pai era carroceiro. Alexandrino trabalhou como servente de pedreiro, motorista de caminhão, ferreiro e operador de máquina de café e arroz.

Em 1929, casou-se com Maria Silva, tendo três filhos: Walter Garcia, Eleusa Garcia Melgaço e Luiz Alberto Garcia.

Seu primeiro negócio foi uma cerealista, como sócio de seu pai e irmãos, em 1933. Uberlândia era um pólo arrozeiro do Sudoeste Goiano e do Triângulo Mineiro.

“dessa máquina partiu o nosso sucesso, a nossa independência” (irmão).

Em 1941, fez sociedade com um dos irmãos e alugaram um posto de gasolina que, em 1944, foi ampliado, tornando-se revendedora da General Motors e automóveis Buick e Pontiac. Em 1950, abriu outra empresa no mesmo ramo, a Garinco.

“foi uma época muito boa, porque se vendia muito por causa da Segunda Guerra Mundial” (irmão).

Em 1945, fundiram as duas empresas e passaram a chamar Irmãos Garcia & Cia.

Limitada.

“os Irmãos Garcia eram representantes de carros de veículos. Aí veio um automóvel, Pontiac, que se eles quisessem vender no mercado de Minas ou de São Paulo, ganhariam um margem extraordinária sobre aquele veículo. Mas, o sr. Alexandrino fez questão de vendê-lo aqui, para um chofer de praça, sob a condição de que não vendesse o carro no prazo de dois anos. Aí todo mundo começou a falar: ‘olha que português burro, está vendendo esse automóvel barato’. Mas o que ele estava enxergando naquilo? Que aquele carro ia ficar na vitrine! Todo mundo que precisasse de um carro ia andar, ia ver que o carro era bom. Esse espírito faz parte do nosso gene”, Luiz Alberto Garcia (filho).

Entre 1953 e 1955, presidiu a Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia. Nessa época, Alexandrino Garcia liderou a constituição da sociedade anônima que assumiria o controle da Empresa Telefônica Teixeira, a qual tinha apenas 500 telefones e não estava conseguindo atender à demanda da cidade. Em 1954, constituíram a Companhia Telefônica do Brasil Central (CTBC), uma nova entidade, cotizada entre os empresários da cidade. A comissão eleita para gerir esse negócio, na Associação Comercial, nessa fase de implementação, era formada por Hélvio Cardoso, Francisco Caparelli e Aristides de Freitas, como os diretores da companhia, e Alexandrino Garcia, como presidente. Nessa época o antigo proprietário da empresa telefônica teve direito à subscrição de 50% do capital (8 milhões de cruzeiros) e os outros 50% foram divididos em ações vendidas para toda a sociedade uberlandense. Na ocasião, estabeleceu-se que cada acionista compraria no máximo 1%. Posteriormente, foi havendo compra de ações e foi então que, Alexandrino chegou ao controle, com a maioria do capital.

A nova empresa expandiu-se rapidamente e consolidou-se em dezenas de cidades do Brasil Central, sempre inovando sob o comando de Alexandrino, que iniciava assim sua atividade empresarial na área de telecomunicações, a qual marcou definitivamente a trajetória do grupo que criou.

A partir da década de 1960, o então Grupo ABC agregou dezenas de empresas, mas o foco em telecomunicações consolidou-se já nos anos 1980.

Em 1960, o atual presidente, engenheiro Luiz Alberto Garcia, tornou-se Diretor Gerente. Mas Alexandrino permaneceu à frente dos negócios até 1987, quando teve de afastar-se por problemas de saúde.

4.2 HISTÓRICO DO GRUPO

O Grupo Algar é um dos mais significativos do cenário nacional, formado por 12 empresas que atuam nas divisões de telecomunicações, agroalimentar, serviços e

entretenimento. Grupo genuinamente nacional, com sede em Uberlândia (MG), a Algar tem seu principal foco em telecomunicações. A Divisão Telecom é responsável por cerca de 80% da receita da *holding*, e projeta-se estruturada sobre uma sólida experiência operacional de mais de 50 anos no mercado. Além da telefonia fixa, abrange também novas tecnologias e novos mercados de telefonia celular, serviços de *call center*, redes ópticas para interconexão de longa distância e comunicação de dados, além dos serviços de *data center*.

O Grupo Algar obteve receita líquida de R\$ 1,3 bilhão em 2002. A área de telefonia foi responsável por 58% dos resultados. Mesmo com a abertura do mercado pós-privatização, as operações nesta divisão continuam contrariando a tese dos analistas do setor, segundo a qual apenas três ou quatro empresas iriam sobreviver, absorvendo as menores. A CTBC Telecom, que tem 1 milhão de clientes na telefonia fixa e móvel, não foi engolida por nenhuma outra gigante do ramo. Ao contrário, manteve a liderança mesmo com a chegada de concorrentes de peso.

“Concorremos com gigantes como TIM e Oi e 70% dos celulares são nossos”, (vice-presidente do conselho de administração do grupo).

A divisão de telecomunicações continua sendo o foco da companhia, mas desde 2001, o grupo viu a explosão da área de agronegócio. Nesse período, a ABC Inco, que produz farelo e óleo de soja, dobrou de tamanho. Em 2003 seu faturamento chegou a R\$ 500 milhões.

Em 2003, as empresas apresentaram juntas uma receita líquida de R\$ 1,5 bilhão e em 2004 R\$ 1,7 bilhões. Hoje, o grupo possui um quadro de 10,6 mil associados⁵, e está presente nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Ceará, Pernambuco, Distrito Federal, Paraná e Rio de Janeiro.

O Grupo Algar vem incorporando tecnologia de ponta em seus serviços e produtos, com a qualidade e a inovação que marcaram sua trajetória desde o início. Assim, foi a primeira, no Brasil, a oferecer o serviço de telefonia celular pré-pago e, mais recentemente, da Telemedicina, além de ser a pioneira na comercialização da tecnologia de reconhecimento de fala.

⁵ Desde 1999 com a criação do modelo de gestão “Empresa-Rede” o Grupo passou a denominar seus empregados de associados.

As práticas administrativas da Algar resultaram em reconhecimentos, entre eles a eleição por quatro vezes consecutivas, pela revista Exame, como uma das "Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil" sendo que nos dois últimos anos foi classificada entre as 10 melhores, e como uma das empresas modelo de "boa cidadania corporativa".

4.3 GESTÃO INTEGRADA

Os empregados do grupo Algar participam diretamente na tomada de decisões corporativas. A estrutura adotada tem por objetivo facilitar o diálogo interno. Há mais de uma década o grupo substituiu a tradicional estrutura piramidal por um modelo de gestão denominado Empresa-Rede. Este modelo introduz a filosofia de administração por objetivos, onde “os resultados são mais importantes do que as horas trabalhadas”. Em decorrência, os empregados ganharam liberdade para definir seus horários e tiveram acesso a uma remuneração variável, compatível com seu desempenho, com o objetivo de possibilitar ganhos superiores aos oferecidos no mercado. O modelo de gestão Empresa-Rede também pretende gerar igualdade de oportunidades. Pretende-se que os empregados que desempenham funções técnicas tenham possibilidade de ascensão semelhante àqueles que exercem funções gerenciais.

Neste modelo de gestão, o conselho de administração é apoiado por comitês constituído por empregados da *holding* e por no mínimo uma pessoa de cada empresa do Grupo. Procura-se, dessa forma, que as decisões corporativas sejam feitas em consenso, desde que atendendo aos objetivos da *holding*.

“Não tem aquela coisa de baixar o decreto. Só baixa o decreto quando a gente fala: “não, a gente quer isso” [risos], mas isso é muito difícil de acontecer, essa coisa de ter a palavra da *holding*, a gente sempre procura ouvir, porque decreto por decreto, as pessoas aceitam, mas isso não traz motivação, as pessoas fazem por fazer. Agora quando você decide junto é outra coisa” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

O Grupo é composto por vários comitês, como o de governança corporativa, de política externa, de marketing, de talentos humanos, de PGP, entre outros.

“Sempre que se faz uma política, primeiro tem muita discussão e só depois a gente leva para o conselho, mas antes passa pelo comitê executivo” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Com a adoção dessa estrutura, o Grupo procura fazer com que os empregados indiquem seus representantes junto à direção das empresas. Dentre as responsabilidades do comitê de gestão está o acompanhamento das políticas de “Talentos Humanos”, nome dado

pelo Grupo à área de Recursos Humanos.

A adoção do termo “talentos humanos” está baseada no modelo de gestão participativa denominado “Empresa-Rede”. Segundo os dirigentes do Grupo, a escolha deste termo faz referência à política de recursos humanos de valorização e desenvolvimento das competências individuais dos empregados.

Aos empregados das empresas, é dado o nome de “associados”. A origem desse termo, deriva do tempo em que o fundador do Grupo tentava delegar para os empregados a responsabilidade compartilhada pelos negócios da empresa. A noção de associado, da forma como é empregada no Grupo, envolve a consciência de propriedade simbólica do termo, uma vez que, os empregados sabem que não são os associados na noção de propriedade concreta:

“Ele fala assim sobre as pessoas: o funcionário fica bom quando ele acha que ele é dono, dono do negócio, quando ele se preocupa com aquilo como se fosse dele. Eu acho é muito bom. Daí derivou da gente chamar os funcionários de associados” (vice-presidente de assuntos corporativos do Grupo Algar).

As empresas Algar possuem um Comitê de Associados com o objetivo de ouvir e levantar as necessidades dos empregados nos locais de trabalho e negociar com a direção da empresa. O Comitê tem ainda como parte de suas atribuições contribuir na administração geral da empresa, zelando pelo cumprimento das normas e políticas, entre outras atividades. Para ampliar este diálogo, a CTBC Telecom, por exemplo, mantém um banco virtual de idéias, que recolhe sugestões da equipe, encaminhadas às áreas competentes para possível implementação.

4.4 ESTRUTURA DE GESTÃO

Com o objetivo de aproximar a *holding* de suas operações, foram eliminadas as funções de vice-presidentes de divisões anteriormente existentes e os diretores superintendentes de cada uma das empresas do Grupo passaram a se reportar diretamente ao vice-presidente executivo da *holding*. Na própria *holding* as funções de *staff* foram subdivididas entre as duas diretorias corporativas de Talentos Humanos e Financeira. Os diretores superintendentes das empresas do Grupo têm agora participação direta no comitê executivo da *holding*, onde são analisados e deliberados os diversos temas de interesse individual e coletivo dos negócios.

A figura 6 a seguir ilustra a atual estrutura de gestão do Grupo Algar. A

representação circular da estrutura em substituição a antiga estrutura piramidal é mais uma tentativa do Grupo de adotar um modelo de gestão participativa. Pelo o que pode ser observado, durante a coleta de dados nas empresas pesquisadas, a representação circular em “em rede” dos cargos de chefia traz benefícios para o processo decisório, uma vez que, diretores da *holding* e diretores superintendentes das empresas operacionais encontram-se no mesmo nível hierárquico e com isso o grupo ganha agilidade no processo decisório.

A autonomia dada aos diretores superintendentes das empresas operacionais e as conexões entre as empresas do Grupo contribuíram para o aumento da produtividade, da qualidade e da inovação de produtos e processos. A introdução desta estrutura em forma de rede possibilitou trocas de informações entre as empresas operacionais e a *holding* eliminando assim aspectos desnecessários da hierarquia.

FIGURA 6: ESTRUTURA DE GESTÃO DO GRUPO ALGAR



FONTE: RELATÓRIO DE GESTÃO GRUPO ALGAR, (2003).

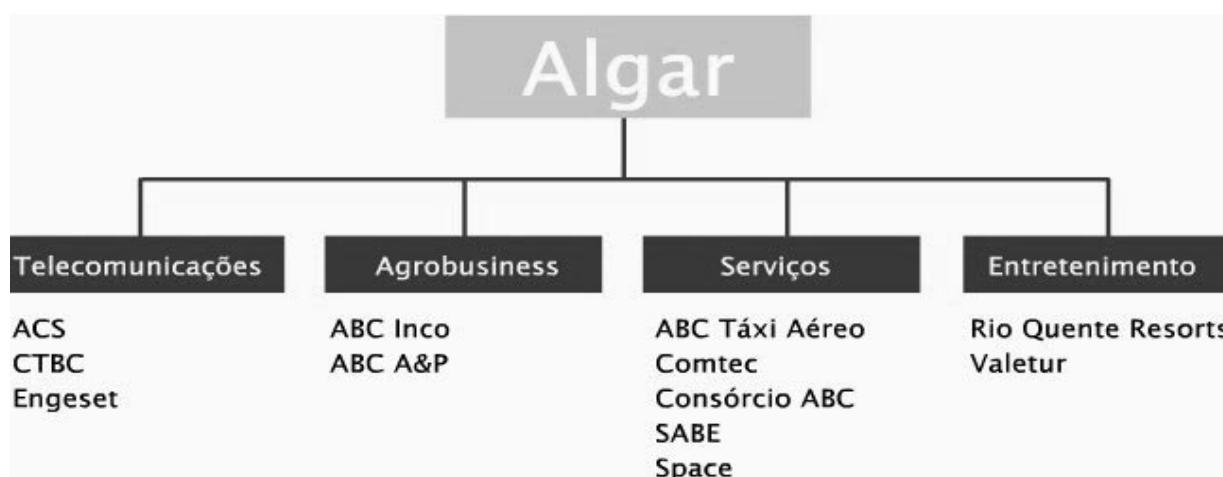
“Nós, do Grupo Algar, entendemos que este conceito deve estender-se e abranger também o relacionamento dos órgãos de administração com todos os públicos, internos e externos ao Grupo. O critério que orienta uma atitude empresarial que visa estar sempre em condições de responder e estabelecer uma relação de mútuo crescimento com cada um desses públicos é, sem dúvida, a transparência das informações. Esta transparência, unida a um comportamento ético e socialmente responsável, vivenciados no cotidiano, constroem a nossa identidade, suportam uma gestão eficiente e asseguram as relações de confiança com todos os nossos públicos” (Relatório de Gestão 2003 Grupo Algar).

A seguir, é apresentado um breve histórico das empresas do Grupo Algar.

4.5 EMPRESAS DO GRUPO

Ao final de 2003 o Grupo Algar reestruturou seus negócios do ponto de vista gerencial. Com o objetivo de aproximar a *holding* de suas operações, as doze empresas do Grupo foram agrupadas em seis empresas: CTBC, ACS, INCO, RIOQUENTE, SABE e INFRA, esta última sendo formada pela ABC Táxi Aéreo, Contec, Consórcio ABC e Space, de quatro áreas (telecomunicações, agronegócios, serviços e entretenimento) e o diretor superintendente de cada uma passou a se reportar diretamente ao vice-presidente executivo da *holding*. Essa reestruturação, como pode ser observada na figura 7 ocorreu com o objetivo de ter uma gestão mais eficaz dos recursos e das competências tecnológicas e organizacionais devido ao agrupamento de negócios correlatos. Com esse agrupamento, o Grupo pretende aproveitar a sinergia decorrente desse processo.

FIGURA 7 – REESTRUTURAÇÃO DAS EMPRESAS GRUPO ALGAR



FONTE: RELATÓRIO DE GESTÃO GRUPO ALGAR, (2003)

“O desenvolvimento dos negócios do Grupo Algar está alicerçado sobre uma base de dois pilares fundamentais: crescimento auto-sustentável e posicionamento regional junto aos clientes. No primeiro caso, buscamos a dosagem de aumento do volume de negócios que seja compatível com nossa capacidade financeira e gerencial, “nem maior e nem menor que nossas pernas”. O posicionamento regional é consequência de uma atenção permanente para que nossos clientes percebam valores específicos em nossos serviços e que estes sejam para eles da maior utilidade possível, na medida em que agregam valor aos negócios desses clientes junto ao mercado em geral.” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.5.1 Telecomunicações

4.5.1.1 ACS

“A ACS completou, durante o ano, a ocupação de uma nova unidade com 1.800 posições de atendimento, antecipando assim o cronograma previsto em cerca de seis meses. O sucesso desse negócio se deve a uma combinação de expansão da demanda do mercado no país, com qualidade e presteza de atendimento da ACS. Seguindo um plano de crescimento auto-sustentado, a ACS iniciou a exportação de seus serviços a empresas nos EUA, utilizando-se de talentos humanos identificados e treinados na região de Uberlândia” (vice-presidente executivo Grupo Algar)

ACS é a mais moderna empresa de *contact center* da América Latina. Um exemplo da inovação do Grupo é a ACS, que iniciou suas atividades em janeiro de 1999 a partir de uma idéia de dentro da CTBC pelos próprios funcionários, porém na época não existia o Programa de Gestão de Projetos - PGP. Iniciou suas atividades com 50 posições de atendimento, e hoje possui 3.300, empregando mais de 5 mil pessoas e uma carteira com grandes clientes, entre eles: American Express, CTBC, TIM, Claro e Monsanto.

“é parte do sangue de grandes líderes. A ACS iniciou-se dentro da CTBC, como a criação de uma empresa para atender outra do grupo e viu-se todo o potencial que a ACS tinha, e a ACS tornou-se cada vez mais uma empresa independente. Hoje a ACS é uma empresa independente e a CTBC não é mais um cliente com um impacto grande como quando iniciou” (coordenador PGP – ACS).

Instalada em um prédio com mais de 25.000 m², que foi desenvolvido segundo os padrões de qualidade no que se refere à ergonomia, acústica e iluminação, a ACS opera 24 horas por dia, 7 dias por semana, com uma estrutura e infra-estrutura sem parâmetros no Brasil, atendendo aos mais altos padrões mundiais e instalada em um prédio inteligente, horizontal e especialmente projetado para a atividade. Está equipado com modernas tecnologias de *contact center*, preparada para operar em modo "non stop" com total contingência nos recursos de telefonia, energia elétrica, água, ar condicionado, e sistemas e estruturas de telecomunicações e informática. Além disso, a empresa desfruta dos benefícios de sua localização, pois Uberlândia está situada em local estratégico, entre as principais capitais do país e conta com uma mão-de-obra altamente qualificada, devido às universidades existentes na cidade.

Enquanto o setor de telemarketing nos últimos 3 anos teve um crescimento aproximado de 235%, a ACS cresceu 306%. O sucesso da empresa se reforça perante o mercado internacional com a internacionalização de seus serviços.

A ACS é um exemplo de empresa que une pessoas motivadas e qualificadas, alta tecnologia e ambiente agradável em um único lugar. O alto nível dos talentos humanos combinado com o ambiente singular da ACS favorece o clima organizacional. O resultado deste trabalho de valorização do talento humano faz com que a ACS, há 5 anos

consecutivos, figure entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no país desde a sua fundação, título concedido pela Revista Exame.

“A ACS preocupa-se também em manter um ambiente de acessibilidade, qualidade de vida no trabalho e respeito ao meio ambiente. A transparência nas relações é outra característica marcante da empresa, pois o seu desenvolvimento e o futuro dos negócios vêm sendo discutidos em convenções entre a alta administração e toda a equipe. Estes avanços permitiram à ACS registrar um desempenho financeiro bastante satisfatório, expresso através de um lucro líquido de R\$ 3 milhões. A receita líquida alcançada foi de R\$ 71 milhões e o EBITDA de R\$ 15 milhões” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.5.1.2 CTBC

“a CTBC dará seqüência ao seu plano de expansão de serviços telecom principalmente a clientes corporativos, oferecendo soluções sob encomenda, envolvendo também o oferecimento de um código (12) de acesso nacional e internacional” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

A CTBC, empresa de telecomunicações do grupo brasileiro Algar, completou em 2004, seu cinquentenário e destaca-se no setor por ser a única empresa privada de telecomunicações do país a completar 50 anos de atuação. Sob os pilares da solidez, inovação e excelência, a CTBC tem contribuído para a trajetória das telecomunicações brasileiras. Atualmente busca expandir seus negócios para outras regiões do Brasil, atendendo inicialmente clientes corporativos, mas também por meio do código de acesso a longa distância nacional e internacional. A estratégia da CTBC prevê inicialmente a conquista de mercado por meio de clientes corporativos para depois expandir seus serviços e produtos para os clientes residenciais.

Diversos pontos culminaram com a fundação da CTBC, em 15 de fevereiro de 1954. Com a CTBC surgiu a Algar. Seu fundador, o Comendador Alexandrino Garcia, um empreendedor nato, resistiu a todos os desafios político-econômicos que a sociedade brasileira impôs para dar forma a um sonho: “ligar a região do Brasil Central a todo País”. Assim, ele acreditou no potencial de uma região até então desconhecida pela maioria dos empresários e dos brasileiros com o lema de “servir à comunidade”. Como pôde ser observada na coleta de dados essa crença é bastante forte e hoje está presente nas “crenças e valores” do grupo Algar e de todos seus empregados que trabalham para manter o pioneirismo de suas empresas.

Para a operadora do grupo Algar, atuar com caráter regional caracteriza-se, segundo seus dirigentes como “meio de conhecer melhor seus clientes” e “não é um problema de limitação geográfica”. Essa proximidade com os clientes possibilita a CTBC a

oportunidade de desenvolvimento em parceria de seus negócios. Com um portfólio completo de serviços, a CTBC oferece soluções integradas que vão desde serviços de telefonia fixa, celular, passando pela Internet, TV a cabo, até comunicação de dados e Data Center.

Hoje, a empresa atende mais de um milhão de clientes. Mesmo prestando serviços de longa distância nacional e internacional por meio de seu código 12, a CTBC nunca perdeu seu foco regional.

Dos primeiros postes telefônicos e centrais com telefonistas à expansão da telefonia móvel e da fibra óptica, o pioneirismo e a inovação, em tecnologia e em todas as operações sempre estiveram presentes.

Atualmente, a operadora é conhecida apenas pelo nome "CTBC" - um nome único, mas que carrega a força de uma marca e de uma empresa que se fez bastante completa em soluções de telecomunicações integradas, compreendendo telefonia fixa, celular, internet, tv a cabo, comunicação de dados e Data Center com uma atuação que se fundamentou, inicialmente, no interior do País, no conhecido "Brasil Central", abrangendo parte dos Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.

Segundo dados do Grupo Algar, a CTBC obteve em 2002 um EBTDA de R\$ 272,9 milhões totalizando uma receita líquida de R\$ 776,5 milhões. Em 2003, a CTBC obteve um aumento de cerca de 16% em receita líquida e em EBTDA. O CAPEX (aporte total de investimentos) da empresa para 2004 é de R\$ 57 milhões, incluindo modernização e expansão de rede.

Segundo os dirigentes da empresa, um dos principais compromissos da CTBC é “unir as pessoas”. E para isto ela conhece e investe nas regiões onde está presente, no relacionamento com seus diversos públicos. A sua história foi e é construída, em conjunto com as comunidades onde estão seus clientes.

O conceito de atuação das empresas Algar é traduzido pela idéia de proximidade, ou seja, de estar "lado a lado" com o cliente, o que leva a CTBC a desenvolver soluções e serviços customizados, antevendo riscos e necessidades, fazendo com que os seus clientes tenham à disposição um diferencial muito importante de mercado: a personalização.

Dessa forma, é possível focar as ações no cliente, a partir dele, mas sempre em consonância com as relações comerciais. A inteligência de mercado da CTBC tem papel fundamental nesse sentido, no desenvolvimento de pesquisas e exploração dessas

tendências. A excelência e qualidade não só em produtos, mas no atendimento, são mantidas por modernas ferramentas gerenciais e reforçadas por um modelo de Governança Corporativa.

Em um caráter inovador de gestão a CTBC possui diferenciação de atendimento para os segmentos Residencial, Empresarial (estruturas de até 49 funcionários) Corporativo (acima de 50 funcionários) e de Operadoras. Ainda dentro destes segmentos possui canais mais exclusivos de relacionamento. Este é o caso do Cartão Ligação, dos Agentes Empresariais e dos Consultores Corporativos.

Os 13 Conselhos de Clientes CTBC - fóruns onde os usuários têm participação ativa, opinando e sugerindo mudanças - representam outro compromisso da CTBC com o desenvolvimento político econômico e sócio-cultural das cidades onde atua. As parcerias com órgãos públicos e privados reforçam ações relacionadas a projetos que fomentam a qualidade de vida como de preservação ambiental, manutenção e ampliação de espaços e serviços públicos. Junto com as empresas Algar fomenta também o emprego. São hoje cerca de 2 mil empregos gerados, direta e indiretamente.

Após cerca de 30 anos em que esteve restrita legalmente às 330 localidades originais de sua concessão, a CTBC foi autorizada, em 2002, pela Anatel a atuar em novas áreas, tendo como meta dobrar de tamanho nos próximos cinco anos. Essas novas áreas, contudo, não são desconhecidas, pois por se fundamentar em um modelo de segmentos, mediante seu canal Corporativo, a CTBC já oferecia alguns serviços a médias e grandes empresas em localidades como Belo Horizonte, Campinas, Brasília e São Paulo, pois possuía pontos de presença físicos e de rede nesses locais, através de sua rede de 8,5 mil quilômetros de fibra ótica, além das metropolitanas.

Com a expansão autorizada, brevemente, passará a atuar em todo o Brasil, e estará autorizada também a explorar o serviço de longa distância em todo o País, dessa forma, todas as regiões do país poderão fazer ligações interurbanas usando o código 12, a partir do primeiro semestre de 2004. Nessa etapa de expansão, um dos principais focos da CTBC é o de empresas com alto índice de demanda por tecnologia, seja para transmissão de dados, de voz e de serviços de alta complexidade.

Como todas as empresa da Algar, a CTBC se sente ainda mais comprometida com as comunidades localizadas em suas áreas de atuação mantendo assim um programa ativo de Responsabilidade Social. Com o objetivo de concentrar, focar e ampliar os projetos de cidadania corporativa realizados pelas suas empresas, o grupo decidiu pela criação do

Instituto Algar de Responsabilidade Social, que entrou em operação em janeiro de 2002. O foco escolhido foi "educação de crianças". Hoje, a CTBC, por meio de seu Projeto Criança, investe cerca de R\$ 650 mil anuais em projetos sociais que têm levado a capacitação de 90 mil alunos e 1,2 mil professores, nos 10 anos de existência do Projeto.

A busca constante pela excelência na prestação de serviços e o compromisso com o Brasil fizeram da CTBC uma empresa sólida e com uma rica história para contar. Sua contribuição para a evolução das telecomunicações no Brasil é reconhecida por todos, como podem ser conferidos pelos principais fatos relatados na seguinte Linha do Tempo.

Década de 1950

Destacam-se nesta década os passos empreendedores que já eram dados pela família Garcia e os que contribuíram para o marco de 1954, para a história da família e da comunidade do Brasil Central, em paralelo ao momento vivido pelo País de expansão de indústrias.

1952 - em 18 de fevereiro é assinada a renovação dos contratos entre a Prefeitura Municipal e a Empresa Telefônica Teixeirinha, para instalação de 1.000 novos telefones automáticos em Uberlândia. A instalação seria financiada pela Ericsson do Brasil, que desiste da operação, impossibilitando a Empresa Teixeirinha de cumprir o contrato.

1953 - a diretoria da ACIUB (Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia), presidida por Alexandrino Garcia, organiza um movimento de venda de ações para a melhoria dos serviços telefônicos em Uberlândia.

1954 - O Marco da Fundação - Em 15 de fevereiro constitui-se, em Uberlândia (MG), a Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC). A diretoria é composta por Alexandrino Garcia (presidente), Hélvio Cardoso, Francisco Caparelli e Elpídio Aristides de Freitas. Em 15 de março, a CTBC efetiva a compra da Empresa Telefônica Teixeirinha.

1957 - em 28 de julho, a CTBC inaugura em Uberlândia uma central automática com capacidade para 2.000 terminais telefônicos, em novo prédio com amplas instalações, na Avenida João Pinheiro, que já no início da década de 60 será ampliada com mais 1.000 terminais.

Década de 1960

É logo no início da década (1963) que a CTBC chega ao Estado de São Paulo iniciando seus serviços telefônicos em Guará. Nos anos 1960, o Brasil assistiu as primeiras experiências em comunicação por satélite, mas somente duas décadas depois contaria com os satélites Brasil. E é neste contexto, ao longo desta década, que se dá o

desenvolvimento da CTBC pelo interior do Brasil Central. A operadora empreende todos os esforços para levar os serviços telefônicos a um número cada vez maior de pessoas. E assim são contempladas outras 25 localidades do Brasil Central.

1967 e 1968 - A CTBC incorpora as empresas Telefônicas Patos de Minas S.A., Carmo do Paranaíba, Frutal/Barretos S.A., Ituverava S.A. e Buriti Alegre. Companhia Telefônica Intermunicipal de Batatais (SP), Sociedade Telefônica de Franca Ltda. (SP) e assume o controle acionário e a administração da Companhia Telefônica de Pará de Minas (MG) o que leva também à geração de mais empregos nestas cidades.

Década de 1970

Nos anos 1970, Alexandrino Garcia recebe dois títulos - reflexos de sua personalidade e espírito empreendedor. O primeiro título, concedido pelo governo de Portugal, condecora Alexandrino Garcia com as insígnias de Cavaleiro da Ordem do Infante Dom Henrique. É homenageado também pelo Exército Brasileiro com a Medalha do Pacificador.

É na década de 1970 que a inovação em tecnologia da CTBC a permite democratizar ainda mais o acesso aos serviços de telecomunicação instalando em Patos de Minas (MG) o primeiro telefone rural da área de concessão da CTBC.

Nesta década, a CTBC assume o controle acionário e administração de mais empresas telefônicas de Luz (MG), Uberaba (ETUSA), Alta Mogiana (SP). Pitangui (MG), Companhia Telefônica Ituiutaba S.A. (MG), Ibiraci (MG), Monte Santo (MG), Campos Altos (MG) e Iguatama (MG), o que contribui significativamente para expansão da telefonia a novas cidades. Esta década assiste também a ativação dos serviços de DDD/DDI em várias cidades da região.

O progresso tecnológico também repercute no crescimento da CTBC, em tamanho e importância. São dois os marcos da CTBC nos anos 1970 que demonstram isso:

1975 - em 17 de julho é inaugurado em Uberlândia (MG) o Centro de Processamento de Dados da CTBC. O centro permite o uso comercial e científico, além de ampla seleção de unidades de entrada e saída, memória rápida, facilidades de manutenção de uso operacional, com possibilidade de expansão e operação em processamento e multiprogramação.

1976 - ativado o sistema de microondas para garantir infra-estrutura de comunicações entre as localidades atendidas.

Década de 1980

Antes que o País conhecesse a briga pelas "Diretas Já" (1984), já em 16 de setembro de 1982, é instalado o telefone de número 100.000 da CTBC, na fazenda Olhos D'Água, zona rural de Uberlândia (MG), com a presença do então Ministro das Comunicações Haroldo Corrêa de Mattos. Nesta década, a CTBC também é uma das primeiras empresas do Triângulo Mineiro a conceder o benefício do salário educação a seus colaboradores. Também nesta década, mais cidades conhecem os serviços telefônicos CTBC.

Mais uma prova do pioneirismo da CTBC, no início desta década é implantado em Uberlândia o primeiro Sistema Brasileiro de Comunicação Óptica.

1985 - ativada em 22 de novembro, em Uberlândia, a primeira Central Telefônica Computadorizada (CPA) do interior brasileiro. Uberlândia é a segunda cidade do País a receber esse equipamento. Na solenidade de lançamento da pedra fundamental do Hospital do Coração da Universidade Federal de Uberlândia, o Comendador Alexandrino Garcia é destacado entre as seis pessoas da comunidade que mais contribuíram com a Universidade.

Década de 1990

No fim dos anos 1980 e início dos anos 1990 forma-se a ALGAR. O grupo ABC inicia processo de reestruturação sob a liderança de Mário Grossi, vice-presidente executivo da *Holding*. O nome do grupo é alterado, passando a chamar-se ABC Algar, em homenagem ao fundador Alexandrino Garcia. Uma década que teria marcos importantes para a CTBC e toda Algar seria a morte de seu fundador em 24 de outubro.

1991 - Entra em vigor, a partir de 19 de novembro, o horário flexível de trabalho na CTBC e demais empresas do grupo Algar.

É na década de 1990 que os projetos sociais da CTBC de forma pioneira tem início com o Projeto Cidadania, de conscientização dos alunos das escolas públicas sobre a preservação dos telefones públicos e comunitários. A CTBC recebe da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança o Diploma de Empresa Amiga da Criança, em reconhecimento à ação da empresa para erradicar o trabalho infantil nas indústrias de calçados de Franca. A empresa lança em junho o Telefone Verde, serviço que recebe denúncias de agressão ao meio ambiente e fornece informações sobre o tema. Início do projeto "Adote uma Escola". Cada uma das doze regionais da CTBC passa a adotar uma escola sem recursos e em situação de risco social, tomando iniciativas como pintura de prédios, compra de equipamentos, assinatura de jornais e assistência pedagógica especializada.

A CTBC é uma das primeiras operadoras do País a prover acesso às

telecomunicações entre as pessoas que possuem problemas de fala e audição.

1992 - 24, 25 e 26 de novembro, a CTBC lança comercialmente o serviço móvel celular em Uberlândia (MG), Uberaba (MG) e Franca (SP), respectivamente.

1993 - a CTBC ativa oficialmente, em 5 de fevereiro, o serviço móvel celular em Uberlândia - antes de Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP) e outras capitais brasileiras. Em 3 de maio, é ativado oficialmente o serviço de telefonia celular em Uberaba e, em 8 de junho, em Franca - esta, a primeira cidade do Estado de São Paulo e a oitava do Brasil a contar com o serviço. Em 31 de agosto entra em operação regular o serviço celular rural fixo em Uberlândia, Uberaba e Franca. A planta de telefonia rural da CTBC já é a maior do País.

Em setembro deste ano, são instalados pela CTBC, os telefones públicos a cartão indutivo em Uberlândia. Também é instalado, nesta época, em fase experimental, o "orelhão celular" no transporte público coletivo de Uberlândia. Lança também o Correio de Voz, serviço de caixa postal associada ao telefone celular, e o serviço de videoconferência.

1996 - é implantado nas cidades de Uberlândia, Uberaba e Franca o sistema digital celular, antecipando-se às exigências de mercado. Inaugurada uma rede de fibra óptica interligando os municípios mineiros de Pará de Minas, São José da Varginha, Maravilhas e Papagaios.

A CTBC recebe do Bureau Veritas Quality International (BVQI) indicação para o certificado de qualidade ISO 9002. A CTBC é a primeira empresa da América Latina a receber a certificação ISO 9002 nas áreas de Atendimento ao Cliente e Operação de Sistemas.

1998 - a empresa comemora a marca dos 500 mil terminais (fixo e celular) implantados. A CTBC Celular lança, em parceria com as empresas Nec do Brasil e Gradiente Eletrônica, um produto inédito no Brasil: o kit Pré-Pago CTBC Celular. O serviço permite aos clientes da telefonia celular o pagamento antecipando de suas despesas, sem a emissão de conta telefônica no final do processo.

1999 - a partir do dia 3 de julho, os usuários de serviços telefônicos de longa distância (interurbana nacional e internacional) passam a escolher através de qual empresa de telecomunicações desejam fazer suas ligações. Foram criados códigos de acesso para cada uma das empresas e o número da CTBC é o 12.

Também nos fins dos anos 1990 são lançados pela empresa, sob a coordenação do

Ministério da Educação e Tecnologia o serviço de Telemedicina e o Conselho de Clientes. Em agosto de 1999, transmite uma cirurgia cardíaca, conduzida pelo médico Adib Jatene, simultaneamente de um hospital em Ribeirão Preto (SP) para outros centros cirúrgicos do Brasil, localizados em diferentes cidades. Já o Conselho de Cliente foi criado para ser um canal de comunicação entre as entidades representativas da sociedade e da diretoria da empresa.

Século XXI

2000 - em agosto, a operadora lança no Brasil o plano CTBC Fácil - um sistema pré-pago para telefones fixos. Nesse ano, a CTBC é também a primeira operadora da América Latina a implantar tecnologia de reconhecimento de fala em sua central de atendimento.

A CTBC Celular é classificada como a melhor empresa entre 37 operadoras de telefonia celular do País, segundo os indicadores da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações).

2001 - em março, a CTBC inaugura a primeira loja multi-serviços de telecomunicações do Brasil, em Uberlândia, no Center Shopping, com escritório virtual, fax, telefone, docas para *notebooks* e conexão à *internet*. Neste ano, completa a marca de um milhão de terminais fixos e celulares instalados.

CTBC e AT&T Latin America do Brasil assinam contrato para interconexão de suas redes de dados. As empresas passam a atuar na oferta de serviços de comunicação de dados ao mercado corporativo.

CTBC Celular lança o serviço PLUGcel, com o qual o usuário pode conectar o *notebook*, computador ou Palm à *internet* diretamente pelo celular, o que revoluciona o conceito de escritório virtual.

2002 - a CTBC lança o Vox, portal de voz para acesso à *internet*, oferecendo serviços como discagem ativada por voz, agenda telefônica e leitura de *e-mails*. É o primeiro portal de voz do Brasil com sistema de reconhecimento de usuário, que é identificado pelas características da fala.

As empresas Algar de telefonia fixa, celular, banda larga, TV a cabo, acesso à *internet* e de *data center* fundem-se numa única empresa, levando a marca CTBC. O nome foi escolhido por meio de pesquisa com as comunidades das regiões atendidas pela operadora, que preferiram que a nova empresa carregasse as primeiras letras da empresa

que opera há 48 anos e que é reconhecida pelos clientes.

A partir de 3 de junho, a CTBC fica mais forte e completa em função da autorização dada pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para prestar serviços de longa distância nacional e internacional (DDD e DDI), podendo seus usuários de telefonia fixa utilizar o código 12 para fazer as ligações.

2003 - Em novembro, a CTBC solicita junto à Anatel a migração para o SMP (Serviço Móvel Pessoal) que faz com que clientes passem a ter a opção de código da operadora no serviço móvel, o que eleva a possibilidade de conquistar novos clientes em outras áreas fora de sua concessão.

2004 - O ano do Cinquentenário. Em janeiro, a CTBC lança o cartão pré-pago internacional. Neste ano, a empresa dará continuidade e intensificará sua estratégia que tem por objetivo “levar seus produtos e serviços para novas áreas, expandindo seus negócios para todo o território nacional”, segundo dados da empresa.

Atualmente, a CTBC já conta com mais de um milhão de clientes de serviços de telecomunicações. Além da contribuição para o desenvolvimento sócio-econômico das regiões onde atua, gera cerca de 2.000 empregos diretos e indiretos. Sua rede óptica está com 8.500 mil km de extensão e cobre os Estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, além do Distrito Federal.

Em dezembro, a CTBC Celular, operadora celular do grupo Algar, iniciou sua operação GSM com a implementação da rede em apenas três meses, pela chinesa Huawei. Com uma abordagem personalizada de *marketing*, as novas soluções da CTBC chegam aos clientes sob o conceito de GSM2. Em sua área de concessão a operadora inicia os serviços com 92% de cobertura, do total de 87 municípios, compreendendo parte dos Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo. A previsão de cobertura total é para março de 2005.

Por esta linha do tempo, é possível perceber a influência constante de valores como empreendedorismo, inovação, solidez, busca constante pela excelência e, principalmente, crença no Brasil.

“Dar seqüência à expansão auto-sustentada e regional é base de sustentação dos desafios de longo prazo dos negócios que integram a CTBC. Além da manutenção da receita média por cliente, o foco é dirigido a novos serviços de valor adicionado. Para tanto, a empresa diferencia-se através da oferta de produtos sinérgicos, do investimento na expansão e na modernização da planta de telefonia fixa, no intuito de preservar os atuais níveis de *market share* e da utilização das plataformas existentes para prestação de novos serviços” (vice-presidente executivo

Grupo Algar).

4.5.1.3 Engeset

Há mais de 14 anos atuando no mercado de infra-estrutura de telecomunicações, a Engeset, uma empresa do Grupo Algar, atua em todo o território nacional, destacando-se neste cenário pelo mais de 20.000 km de implantação de rotas ópticas no país e por seu conhecimento em manutenção de redes. É considerada pela revista Exame uma das empresas mais importantes em manutenção de redes da América Latina e uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

A Engeset tem a missão de ser uma empresa com excelência profissional na aplicação do conhecimento oferecendo soluções integradas no foco do cliente, respeitando a humanidade, o meio ambiente e garantindo a perpetuação da empresa; dessa forma, segundo seus dirigentes, procura seguir o lema “construção não só redes de telecomunicações, mas também uma história repleta de inovações e excelência na prestação de serviços”.

O *portifólio* de negócios da Engeset compreende os seguintes tipos de serviços prestados: implantação e manutenção de redes, sistema de transmissão, manutenção de planta interna de telecom, construção e manutenção de *sites*, manutenção de tv a cabo, redes de dados e implantação de ADSL e redes corporativas de dados.

A estratégia da Engeset procura convergir mercados e integrar soluções, buscando aliar tecnologia de ponta a profissionais qualificados para oferecer serviços de engenharia e infra-estrutura no setor de telecomunicações. Certificada internacionalmente pelo BVQI nas ISOS 14001 e 9001, a Engeset foi considerada a melhor nos segmentos de instalação e de redes metropolitanas pela revista Word Telecom e também Empresa Latino- Americana Ecologicamente Correta pelo órgão internacional – Sluat

Além desses reconhecimentos técnicos, a Engeset recebe desde o ano de 2001 os selos de Empresa Cidadã, oferecidos pela Prefeitura Municipal de Uberlândia – MG.

Essas certificações e premiações parecem refletir o compartilhamento com as crenças e valores do Grupo Algar, que procura incentivar a qualidade e inovação de produtos e serviços e a valorização de seus funcionários.

4.5.2 Agronegócio

“Nossa atuação na área do agronegócio se destacou, assim como o próprio Brasil, que se tornou o maior exportador de soja mundial em 2003. Nossos negócios nessa área, principalmente o de produção de óleo

e farelo de soja, atingiram a receita líquida de cerca de R\$ 500 milhões, e a INCO foi considerada pela revista Exame como a melhor do país em geração de riqueza por associado” [...] “As estratégias de crescimento e de produtividade implementadas ao longo de 2003 permitiram que a INCO consolidasse o lucro líquido de R\$ 16 milhões, sendo 38% superior ao exercício de 2002. O EBITDA atingiu a marca de R\$ 38 milhões. Estes resultados incluem a ABC A&P” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.5.2.1 ABC Inco

Pioneira na região do cerrado brasileiro, a ABC INCO atua no domínio do processamento de soja desde 1978. A empresa integra a *holding* Algar e está localizada no Triângulo Mineiro, região central do Brasil.

Instalada numa área de 406.000m², a empresa opera um dos mais avançados complexos industriais de esmagamento de soja do País, onde fabrica o Óleo de Soja ABC: líder de vendas em Minas Gerais e com ampla aceitação nos demais Estados. A empresa também produz o Farelo de Soja RaçaFort, comercializado no mercado interno e externo.

Administrada segundo modernos conceitos empresariais, a ABC INCO mantém um programa contínuo de investimento na qualificação de seus empregados e em tecnologia de processo e produto.

“A INCO está se preparando para sua nova planta de processamento de soja, calcada na experiência de mais de 25 anos no setor, de forma altamente competitiva” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

A excelência em qualidade e a preservação ambiental também são desafios constantes na ABC INCO. Foi a primeira empresa da América Latina no segmento de alimentos a obter as certificações ISO 9002 e ISO 14001 simultaneamente. E, em 2002, obtiveram o *upgrade* para a certificação ISO 9001:2000. Atende as regiões Nordeste e Centro-Oeste do Brasil e o Estado de Minas Gerais, onde é líder em vendas de óleo de soja.

A empresa foi considerada pela Revista Exame uma das dez melhores para se trabalhar no Brasil, e também como uma das mais sólidas do País. O levantamento feito pela Revista Exame aponta o destaque da INCO em liquidez corrente, em riqueza gerada por trabalhador e em desempenho e solidez. A INCO foi ainda classificada como uma das 500 gigantes do Brasil, segundo a edição Maiores e Melhores de 2004. Desde que foi fundada, a ABC INCO vem superando todas as expectativas de crescimento e desenvolvimento do Grupo Algar.

A estratégia adotada pela ABC INCO tem por objetivo adotar uma política de

preços justos em suas relações com fornecedores e parceiros e, ao mesmo tempo, investir em uma logística arrojada e eficiente. Com essa estratégia, a empresa vem conseguindo tornar suas ações mais ágeis.

ABC INCO assume seu compromisso de Empresa Cidadã ao desenvolver uma série de iniciativas voltadas à construção de valores para o futuro. São atividades pautadas no aprimoramento da educação de crianças e no apoio a escolas públicas e projetos para-didáticos que possam ampliar o acesso ao conhecimento e à qualidade de vida. Essas ações promovem a saúde, o esporte, a cultura, a educação e a ecologia.

“Nos últimos anos, a INCO manteve o *market share* na comercialização do óleo de soja em Minas Gerais. Sua atuação comercial é voltada ao pequeno e médio varejo; a logística de distribuição tem sido vital em sua competitividade. O esforço de venda do óleo está direcionado para Minas Gerais, onde, do ponto de vista fiscal, a empresa possui condições de igualdade para competir com seus concorrentes. Devido à complexidade fiscal no Brasil, ainda há diferença de alíquota no ICMS que os Estados devolvem ao setor produtivo” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.5.2.2 ABC A&P

A ABC A&P é a empresa produtora de milho e soja do Grupo Algar. Além da produção de grãos desenvolve nas fazendas que compõem a ABC A&P atividades de pecuária de corte e suinocultura.

O controle dos negócios da ABC A&P é feito pela mesma equipe da ABC Inco, inclusive a área de gestão de processos.

O diferencial em tecnologia da organização é na área de sementes, em que possui um dos melhores índices de produtividade individuais do Brasil. Em 2003, o negócio registrou a maior média brasileira, superando inclusive os Estados Unidos, com 56 sacos de soja por hectare. Para atingir essa relação satisfatória entre custo e benefício, foram assinados convênios com universidades e fundações de pesquisas voltadas ao desenvolvimento e aplicação de alta tecnologia. Em 2004, este trabalho de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia estendeu-se também para a atividade de pecuária, que já apresentou evolução no sentido de compatibilizar a alta tecnologia e o custo dos insumos.

4.5.3 Serviços

4.5.3.1 INFRA

Os serviços de segurança patrimonial (Space), terminal de transporte urbano (Comtec), consórcio e táxi aéreo (ABC Táxi Aéreo) foram agrupados gerencialmente numa

única empresa denominada INFRA. Esses segmentos atuam de maneira diferenciada, destacando-se alguns por inovações que garantem participação de mercado e outros conseguem acelerar o ritmo de crescimento.

“as empresas agrupadas sob a denominação INFRA continuarão na prestação de seus serviços agora de forma mais integrada”(vice-presidente executivo Grupo Algar).

Além da participação de mercado, alguns negócios acumulam bons indicadores de atendimento. Em 2003, o consórcio manteve a carteira de 19 mil clientes, cujo índice de satisfação, em 2003, chegou a 92%, sendo o 9º do país em vendas de imóveis e o maior consórcio do Estado de Minas Gerais. O negócio cresceu em vendas, mas, segundo os dirigentes do Grupo Algar, os resultados não serão imediatos, visto que os prazos contratuais são de 10 anos.

Outros destaques de 2003, na oportunidade de geração de renda, foram as áreas de tecnologia em serviços e segurança patrimonial, cujas carteiras de clientes aumentaram em 56% e 30%, respectivamente.

Mesmo com as adversidades e retrações que afetaram o setor, o serviço de táxi aéreo, em 2003, foi apontado como o 2º do país de melhor *performance*, segundo indicadores econômico-financeiros comparados às grandes companhias (Revista Maiores e Melhores do Transporte & Logística). Um modelo de *container* para transporte de malotes, criado e patenteado em 2003, foi uma de suas inovações desenvolvidas com o PGP por funcionários da empresa. O projeto está aprovado pelo DAC (Departamento de Aviação Civil) e garantiu a permanência da empresa nos mercados de transporte de cargas e passageiros.

4.5.3.1.1 ABC Táxi Aéreo

A ABC TAXI AÉREO foi fundada em 1976 e pertence ao Grupo Algar. A empresa tem sua sede na cidade de Uberlândia – MG, e filial em Belo Horizonte – MG.

A ABC TÁXI AÉREO busca oferecer uma opção de exclusividade para viagens com flexibilidade, segurança, rapidez, conforto e atendimento personalizado. Unindo experiência e profissionalismo no setor de táxi aéreo, a organização também presta serviços de assistência técnica qualificada às aeronaves de sua frota e de seus clientes.

4.5.3.1.2 Comtec

A Companhia de Administração de Terminais Urbanos e Centros Comerciais (Comtec), tem por objetivo a administração de terminais urbanos, comercialização e passagens de transportes urbanos, bem como a administração de centros comerciais. Os Terminais de Sistema Integrado de Transporte (SIT), em Uberlândia, serão administrados por um período de 15 anos, pela Cia. de Administração de Terminais Urbanos e Centros Comerciais (COMTEC), concessionária com participação acionária da Andrade Gutierrez Empreendimentos e da Algar Empreendimentos e Participações. O terminal central ocupa uma área construída de 27.514 m² e tem um movimento diário de 65 mil passageiros. O terminal possui um *shopping* com 70 lojas, Posto Avançado da Prefeitura Municipal de Uberlândia, posto telefônico, agência dos correios, farmácias, bancos, lanchonetes, supermercado e estacionamento coberto com 262 vagas. Os quatro terminais de bairro, que integram o sistema, somam a área coberta de 11.113 metros e conta com lojas, mercado, quiosque e estacionamento para maior comodidade aos usuários.

4.5.3.1.3 Space

Fundada em 2 de março de 1998, a Space Tecnologia em Serviços Ltda. iniciou a sua atuação na área de prestação de serviços de assessoria e consultoria organizacional, atendendo exclusivamente a Algar e seus acionistas.

Em outubro de 1998, recebeu autorização da Polícia Federal para atuar na área de vigilância e segurança, surgindo assim a Space Vigilância e Segurança Ltda.

No ano de 2000, a Space passou a oferecer serviços de administração patrimonial, gestão de documentos, vigilância patrimonial e segurança pessoal.

A empresa conquistou rapidamente a credibilidade e a confiança do mercado; desde 2001 agrega os serviços de monitoramento eletrônico de alarmes residenciais e comerciais e rastreamento de veículos.

4.5.3.2 SABE

“A SABE agora passou a acumular a gestão do negócio de propaganda. A SABE teve um bom desempenho em 2003, dando seqüência à expansão de sua área de dados variáveis. Além disso, preparou-se para adquirir uma nova tecnologia de impressão que abrirá novas fontes de negócio nessa área” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

Fundada em junho de 1969, a SABE realiza serviços de informação. É responsável

pela edição de listas telefônicas e guias, gráfica *off-set*, pré-impressão e também edita o Jornal Correio, de Uberlândia, que tem tiragem diária de 12 mil exemplares.

Recentemente, a SABE tornou-se o primeiro *birô* de impressão a *laser* no Brasil certificada pela ISO 9001:2000.

A SABE cresceu 169% em volume de documentos impressos no ano, em relação a 2002. O *mail center* transformou-se num dos maiores *bureaux* de impressão eletrônica a *laser* de dados variáveis no país, com capacidade para 100 milhões de impressões por mês.

No final de 2003, a SABE incorporou a gestão da ABC Propaganda. A agência alcançou uma posição de destaque, sendo a primeira no interior do Estado de Minas Gerais a ganhar o *Grand Prix*, na premiação do Clube de Criação, de onde trouxe mais sete medalhas de ouro e uma de prata.

No segmento de listas e guias, a SABE desenvolveu o Projeto Minha Cidade, que além de atender a seus clientes de maneira personalizada, reduziu custos e economizou em matéria-prima o equivalente ao corte de 5 mil árvores/ano. O desmembramento regional das principais listas telefônicas ampliou carteira de negócios da empresa de 12 para 30 produtos, em seu primeiro ano de implantação. O jornal Correio implementou novos cadernos temáticos e a consolidação de sua versão para TV, lançada em 2003, faz parte dos desafios de longo prazo.

“A SABE implementará o plano de uma nova tecnologia de impressão de dados variáveis, mantendo seus demais negócios em crescimento gradativo” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.5.4 Entretenimento

4.5.4.1 Rio Quente Resorts

“Seguindo o acordo com nosso sócio na RIO QUENTE, nossos clientes estão conhecendo gradativamente os novos empreendimentos desenvolvidos naquele que foi considerado pela revista Viagem e Turismo o melhor *resort* do país em 2003. Para permitir o aprimoramento do controle de desempenho econômico desse negócio, próximo a R\$ 100 milhões de receita anual, resolvemos readequar a forma de contabilizar receitas antecipadas, o que resultou em perda contábil em 2003” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

O Rio Quente Resorts é o maior complexo turístico do Brasil. A fama das propriedades terapêuticas da água quente traz a Pousada turistas de todo Brasil e outros países. Isto porque o líquido que brota das 18 nascentes do Parque das Fontes contém um complexo químico-mineral alcalino constituído de sais de bicarbonato de cálcio, magnésio e potássio. A vazão chega a 150 milhões de litros por dia, o suficiente para formar e

renovar a cada três horas todas as piscinas da Pousada e do *Hot Park*.

Passado e futuro

Descobertas por Bartolomeu Bueno da Silva no século XVIII, as fontes de águas termais são o verdadeiro tesouro que os bandeirantes encontraram pelo interior do Brasil. Junto com as minas de ouro eles descobriram a água quente que hoje é chamada de ouro incolor.

Duzentos anos depois, em 1922, o médico mineiro Ciro Palmerston comprou os 49 alqueires que hoje abrigam o *Resorts*. Em 1964 foi criada a Estância Thermas do Rio Quente, e em 1979 o grupo Algar de Uberlândia e Gebepar de Goiânia adquiriram o controle acionário da companhia.

Hoje o *Resorts* é o único do país fora da orla marítima e com a maior taxa de ocupação do Brasil (70% em média), empregando mais de 800 pessoas. Com as operações das agências de turismo associadas são mais de 1.200 postos de trabalho. A Companhia Thermas do Rio Quente é também a maior contribuinte da região, são R\$ 7 milhões/ano em impostos federais, estaduais e municipais.

Crescimento Ordenado

“O RIO QUENTE dará seqüência aos investimentos já identificados na área de entretenimento e lazer” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

Todos os projetos de expansão e construção do complexo são executados segundo estudos de impacto ambiental. Esse cuidado com a preservação da natureza resultou para a Pousada as ISO 9002 e ISO 14001 fazendo com que o *Resorts* se tornasse o primeiro do país a apresentar as certificações. A cada seis meses é realizada uma auditoria pelo órgão certificador para saber se a companhia está seguindo as regulamentações, suas responsabilidades ambientais e sociais com clientes, associados, comunidade, acionistas, parceiros, órgãos legais e fornecedores. Isto vem sendo cumprido com êxito.

Infra-estrutura

O *Resorts* está localizado no município de Rio Quente, na região das Águas Quentes, numa posição privilegiada. São apenas 27 km de Caldas Novas, 170 km de Goiânia, 200 km de Uberlândia, 310 km de Brasília, 730 km de Belo Horizonte e 820 km da cidade de São Paulo. Além da malha viária em boas condições, o aeroporto de Caldas

Novas (a 20 km da Pousada) recebe aviões fretados com turistas de várias regiões do país.

Atuando na área de entretenimento e lazer do Grupo Algar, a empresa planejou uma expansão considerando todos os detalhes, inclusive seu próprio nome. O complexo mudou a marca para Rio Quente Resorts, visto que retrata uma realidade em turismo que vai além do conceito de pousada. Esta mudança promoveu o efeito mercadológico esperado, cumprindo o objetivo de atrair o público jovem.

Em 2003, aproximadamente 1 milhão de pessoas passaram por seus hotéis e parques. O RIO QUENTE é o 1º *resorts* em ocupação, com a taxa de 68%, enquanto a média brasileira é de 50%. A participação de mercado é também significativa, com 26,3%, sendo que o segundo lugar no país em *market share* ficou em 8,7% e o terceiro em 8,3%.

Em 2003, a empresa ganhou os títulos de Melhor *Resorts* do Brasil, pela revista Viagem e Turismo, e de Melhor Hotel Meeting Center, com o Prêmio Caio pela Revista dos Eventos.

A satisfação dos clientes é um fator preponderante no sucesso da organização. Por isso, em 2003, os associados tiveram autonomia maior em questões que envolvem a qualidade no atendimento aos hóspedes, sócios e visitantes. O índice de satisfação ultrapassou os 90% e o *recall*, que representa a intenção dos usuários em voltar ao complexo de lazer, superou os 94%.

A inauguração do Hotel Rio Quente Suite Flat III, a construção de bangalôs em substituição aos chalés e a reforma de apartamentos do Hotel Pousada foram os principais investimentos do Grupo em 2003.

Em 2004, a empresa projetou uma expansão maior. Este plano faz parte de uma prospecção para os próximos quatro anos e as obras iniciam-se assim que as fontes de financiamento estiverem garantidas. Foram priorizadas a construção da piscina de ondas e a ampliação da capacidade das cozinhas, através de uma central de produção de alimentos, com o objetivo de reduzir custos e padronizar os serviços prestados. A construção do Hotel Convenções, também em 2004, ampliou a oferta de apartamentos juntamente com um novo Centro de Convenções.

4.5.4.2 Valetur

A Valetur é a operadora do Grupo Algar responsável pela comercialização de pacotes para o Rio Quente *Resorts*.

4.6 MODELO DE GESTÃO EMPRESA-REDE

O modelo de gestão adotado pelo grupo Algar desde 1989 é por eles denominado “Empresa-Rede”. A estrutura rede significa a divisão de uma grande empresa em várias microempresas internas denominadas “Centros de Resultados”. A diretoria da empresa se transforma num “Comitê de Direção” que coordena os centros e os objetivos macros, delineados no plano estratégico, de cuja elaboração todos os Centros de Resultados devem participar.

A fragmentação da estrutura e o inter-relacionamento dos diversos centros de resultados se transformam numa rede interna. Daí o nome Empresa-Rede. A gestão é participativa, com um modelo cultural baseado no comprometimento dos “talentos humanos”. A cultura do comprometimento é a base da organização. Essa cultura é sustentada por fortes princípios e valores eleitos e praticados pela empresa.

Neste modelo, cada empresa define seu negócio e missão; elege seu Comitê de Direção que irá coordenar as ações dos Centros de Resultados, conforme o plano estratégico; constitui os Centros de Resultados de acordo com as necessidades delineadas pelo negócio e pela missão; elabora seu planejamento estratégico com a participação de todos os Centros de Resultados; e revisa, constantemente, a “cadeia de funcionamento” e o plano estratégico em ação.

“O Grupo Algar possui também um planejamento estratégico de longo prazo denominado “Algar 2100”. Esse surgiu quando a gente ia fazer o planejamento estratégico; ele [Luiz Alberto Garcia] dizia: vocês estão fazendo planejamento estratégico para vocês verem, eu quero um planejamento que vocês não vão ver e que eu também não vou ver e então criou a Algar 2100, isso cinco anos atrás” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Na avaliação do diretor de Talentos Humanos Corporativos do Grupo Algar e criador desse modelo:

“a mudança de nomenclatura sozinha não traria resultados, se não viesse acompanhada de novas filosofias e práticas de gestão de pessoas. Adotamos um modelo transparente de gestão [...] que preza pela liberdade e pela responsabilidade. Que oferece oportunidade de crescimento e tem, em contrapartida, associados comprometidos com a empresa e com os resultados”.

Os princípios e valores que, segundo Penha (2004), dão sustentação à cultura de comprometimento do Grupo Algar foram agrupadas em quatro grandes temas:

TABELA 1: AGRUPAMENTO DAS CRENÇAS E VALORES DAS EMPRESAS DO GRUPO ALGAR

Tema	Crenças/ Valores
Estrutural / organizacional	comitê dos associados; comitê de direção; gestão participativa; obrigação pela adesão; decidir por consenso; obter sinergia; reunir-se constantemente; estrutura enxuta; comunicação eficaz; qualidade total; gastar só o que produz; remunerar o capital; ética; ter uma missão; ter objetivos claros; hierarquia pela responsabilidade;
Relacionamentos	relação cliente x fornecedor; respeitar o cliente; negociação ganha-ganha; acionistas; concorrência; comunidade, sindicatos, meio ambiente;
Recursos humanos	talentos humanos em vez de recursos humanos; associados em vez de empregados; ser uma organização de aprendizagem; mudar sempre; dar oportunidade aos talentos; autogestão de horários; investir em treinamento e formação; ter cuidados ao admitir e ao demitir; cuidar do clima organizacional; ouvir; elogiar; premiar o resultado; avaliar <i>performance</i> ; erro; terceirizar atividades-não-fins; automatizar atividades repetitivas;

FONTE: ADAPTADO DE PENHA (2004).

Com base nas observações de campo feitas durante a coleta de dados desta pesquisa, percebe-se um destaque maior para as seguintes crenças e valores: valorização dos talentos humanos, transparência nas ações, respeito aos investidores, espírito empreendedor, permanente mutação, encantamento dos clientes, responsabilidade social, valorização da marca, zelo pela reputação empresarial e crença no Brasil.

De acordo com o perfil dos empregados “talento humano”, definido de acordo com o modelo de Empresa-Rede por Penha (2004), pode-se agrupar as seguintes características:

- espírito empreendedor; criatividade; autoformação;
- espírito de equipe; visão sistêmica; liderança educadora; participação; dinamismo; coragem; flexibilidade;
- pensamento estratégico; idéias claras;
- responsabilidade; produtividade; senso de economia; delegação; respeito a orçamentos; fé; convicção; culto à perpetuidade da empresa; respeito às políticas e normas; cumprimento de prazos e compromissos; não defesa de causas próprias.

No Grupo Algar, a implantação desse modelo de gestão participativa passou por seis fases. Penha (2004) nomeou essas fases da seguinte forma: 1ª fase – estranheza: caracterizada pelo desconhecimento dos princípios e valores que compunham o novo modelo de gestão; 2ª fase – euforia: caracterizada por uma visão distorcida do modelo, “caça às mordomias” e pela constituição de centros de resultados apenas no papel; 3ª fase – desapontamento: caracterizada pelo sentimento de que o discurso é diferente na prática e pela impaciência; 4ª fase – acultramento: com a compreensão dos princípios e valores do modelo assim como das idéias e dos conceitos em prática; 5ª fase – vivência: na qual ocorrem a organização dos centros de resultados criados na 2ª fase e surgiram os “guardiões” dos conceitos que buscavam manter-se vigilantes aos valores e princípios em prática e ainda nesta fase começou a ocorrer o incremento do espírito de administração por resultados; e na 6ª fase – consolidação: o modelo estabilizou-se e desde então passou-se a pensar na perenidade da organização, na visão cliente-fornecedor, no plano de participação nos resultados e agir com transparência e participação efetiva dos comitês de associados.

Essas fases de adoção do programa de gestão participativa do Grupo ilustram o processo de institucionalização proposto por Hargadon e Douglas, (2001) segundo o qual inovações deslocam padrões institucionalizados. Observa-se que o controle social estabelecido e mantido durante os primeiros estágios de desenvolvimento desse programa foram criados em bases eficazes e personalizadas o que corrobora a visão de KIMBERLY, (1979) sobre o processo de institucionalização de práticas.

A participação dos empregados do Grupo, agindo de forma individual ou coletiva, na institucionalização de programa, ilustra a idéia de Giddens (1989) e de Scott (2001) a respeito da quantidade de agência entre os atores, assim como entre os tipos de estruturas

sociais e entre as várias organizações que compõem o Grupo.

Assim como para Sewell (1992), os agentes (empregados do Grupo) exibem uma gama de poderes causais, incluindo os de influenciar. Os papéis exercidos pelos empregados no processo de implantação desse modelo de gestão são claramente observados nas fases descritas por Penha (2004). Em todas as seis fases, os empregados, ao colocarem em prática suas ações, modificaram esse novo modelo de gestão, assim como se tornaram sujeitos dessas modificações. O resultado desse novo modelo de gestão teve impacto, segundo o diretor de Talentos Humanos do Grupo Algar, nas atividades cotidianas nos empregados do grupo que, segundo ele, passaram a sentir-se “seguros, produtivos e começam a investir na própria carreira”.

4.7 “TALENTOS HUMANOS” COMO VANTAGEM COMPETITIVA

O Grupo Algar tem entre suas características mais marcantes a autonomia dada à sua equipe. A empresa acredita que “cada um sabe quais são suas responsabilidades”.

Classificada como a 6ª melhor empresa brasileira para trabalhar no Brasil, a Algar adota um modelo de gestão participativa que flexibiliza e humaniza as relações de trabalho.

O Grupo procura oferecer oportunidades de crescer a todos os seus funcionários. Em 2000, cerca de 5.300 funcionários participaram de nove dias de treinamento em média e cerca de 4,46% da folha de pagamento foi investido em treinamento..

Para o presidente do Grupo Algar:

“as metas alcançadas estimulam outras novas e maiores, renovadas pela nossa capacidade de suplantá-las. Temos que continuar melhorando e inovando nossa política de talentos humanos, Temos também que assumir nossa referência de brasilidade e a responsabilidade disso, pois esta conquista coloca o Brasil do interior como capaz também de superar desafios e mostrar que é possível fazer um País moderno, ético e participativo”.

Buscando manter a segurança e confiança dos funcionários no modelo de gestão adotado, o Grupo procura seguir alguns procedimentos, tais como estes citados pelo presidente do Grupo Algar:

- portas abertas e cabeças abertas para ouvir;
- participação das pessoas no processo decisório;
- acesso ao conhecimento através da UniAlgar e dos três *tours* internacionais que o grupo promove anualmente às mais diversas partes do mundo;
- reuniões periódicas para troca de informações; transparência nas ações;

transparência nas informações;

“[...] dividimos com todos os nossos problemas e os nossos desafios” e “todos conhecem e compartilham da nossa realidade de negócios” (presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar).

Para integrar os mais de 10.600 funcionários o Grupo Algar procura, segundo o presidente do Grupo, seguir práticas e políticas de valorização do talento e do modelo de gestão participativo "Empresa-Rede".

“Em nosso entendimento o clima familiar vem de nossa política de portas abertas; os exemplos inspiradores da figura de nosso fundador, Alexandrino Garcia, que sempre nos ensinou a necessidade da coerência, de praticar o que se fala; a ligação pessoal com a liderança é parte de nossa forma de agir, onde todos são estimulados a colocar e defender suas idéias; orgulho vem da validade de nossas crenças e valores e o atributo especial é verdadeiramente pensarmos globalmente e agirmos localmente” (presidente do Grupo Algar).

Para o Grupo, o “profissional ideal” é aquele que conjuga uma série de fatores, entre eles os principais são: agir como dono; ter mente aberta; criatividade; capacidade de aprender rapidamente e produzir resultados; conduta adequada; formação escolar conforme necessidade de cada função; traços de empreendedorismo; identificação com as crenças e valores do grupo.

A forma encontrada para continuar criando empregos foi assumir “sua vocação regional”. Seu lema agora é “crescer pelas bordas”, evitando disputas nos grandes centros do País e ocupando os espaços menos visados pela concorrência. Foi uma lição que ela aprendeu no final dos anos 1990. Na privatização da Telebrás em 1998, o grupo tentou, sem sucesso, sair de seu eixo (Triângulo Mineiro, norte de São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul) ao comprar participação em duas operadoras de telefonia móvel, a Tess, no interior paulista, e a ATL, no Rio de Janeiro. Esses negócios significaram na época uma dívida de R\$ 2 bilhões em bancos privados, boa parte dela com vencimento de curto prazo. A saída adotada pelo Grupo foi voltar-se para a região de origem.

A filosofia de gestão Empresa-Rede adotada pela estrutura de recursos humanos (RH) do Grupo Algar indica um direcionamento da área de RH em termos estratégicos, ou seja, uma integração dos objetivos de logo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas, o que corrobora a idéia de Lacombe e Tonelli (2004).

A estrutura de RH do Grupo Algar denominada “Talentos Humanos” pensa recursos humanos de forma estratégica como pode ser observado pelas seguintes práticas:

1) ênfase no recrutamento interno como melhor forma de adequação aos objetivos estratégicos;

2) treinamento e desenvolvimento “*in-house training*” para o pessoal operacional mediante a estrutura da UniAlgar. Para o nível gerencial foco no desenvolvimento de competências, por meio de treinamentos tanto técnicos quanto comportamentais destacando o “Programa de Potenciais Sucessores”

“Os investimentos são amplos e permanentes, contemplando desde a educação para os negócios, até a concessão de empréstimos pessoais, passando por programas de saúde e projetos de inclusão social” [...] “Com o objetivo de preparar nossos talentos para as exigências de um mercado globalizado, a Unialgar oferece programas de gestão que aperfeiçoam a formação de nossos associados” (Relatório de Gestão 2003 Grupo Algar)

“Oferecendo oportunidades de trabalho a públicos socialmente discriminados, fazemos da diversidade uma vantagem para as empresas e para as pessoas. É por isso que nossa política de talentos humanos contempla a contratação de portadores de necessidades especiais e terceira idade” (Relatório de Gestão 2003 Grupo Algar)

3) manutenção dos “associados” nas organizações com intercâmbio entre carreiras e funções. “Fica clara, portanto, a importância da preparação desses empregados para funções presentes e futuras, além das habilidades de se trabalhar em grupos” (LACOMBE; TONELLI, 2004).

4) alinhamento das funções de recursos humanos à estratégia da empresa, como pode ser observado pelas conexões entre a área de Talentos Humanos e Programa de Gestão de Processos com a missão de contribuir para a competitividade e para a melhoria contínua dos processos das empresas Algar. Cabe ressaltar que o objetivo do PGP é estabelecer diretrizes para a manutenção e desenvolvimento dos processos, com foco nos resultados.

“Assim ganham todos: nossas empresas podem contar com a experiência de vida dessas pessoas e elas ganham uma injeção de auto-estima e reconhecimento” (Relatório de Gestão 2003 Grupo Algar).

A premissa básica é que o PGP seja auto-financeável, devendo os projetos gerar resultados financeiros líquidos suficientes para cobrir os valores dos prêmios pagos aos participantes do PGP. Essa premissa confirma a idéia de Lacombe e Tonelli (2004), quando as autoras afirmam que esse tipo de estratégia procura fazer com que as pessoas também sejam fonte de vantagem competitiva mediante programas que dependem do comportamento de pessoas – como é o caso do PGP e do PGI – e pela manutenção da capacidade intelectual da organização com os “associados” vistos como recursos para essa

vantagem competitiva.

A busca pela melhoria contínua, a atenção ao cliente interno, a mudança do termo talentos humanos em vez de recursos humanos e de associados em vez de empregado, o modelo de gestão participativa, a negociação ganha-ganha, a busca pela aprendizagem, as oportunidades aos talentos humanos, o investir em treinamento e formação, a premiação dos resultados, a terceirização de atividades-não-fins, a automatização de atividades repetitivas, o comitê dos associados e a autogestão de honorários constituem alguns dos valores que segundo o Grupo Algar dão sustentação à cultura de comprometimento do Grupo.

“Pessoas não são recursos; são talentos. É com esta visão que estabelecemos uma relação diferenciada com nosso público interno, considerando as várias dimensões de desenvolvimento de nossos talentos humanos” (Relatório de Gestão 2003 do Grupo Algar).

Comparando essas informações com o resultado da pesquisa elaborada por Lacombe e Tonelli (2004) o Grupo Algar aproxima-se da abordagem de “Administração de Recursos Humanos como vantagem competitiva”. As empresas do Grupo Algar passaram por fases de reestruturação tanto da empresa como da própria área de recursos humanos com a adoção do programa de gestão Empresa-Rede, em 1989, o que também ocorreu com as empresas pesquisadas por essas autoras. Outro ponto em comum entre o Grupo Algar e as empresas pesquisadas por Lacombe e Tonelli (2004) é a busca pela capacitação, qualificação, retenção e desenvolvimento de pessoas.

“Nós acreditamos e investimos nessa idéia [educação corporativa] e assumimos o compromisso de sermos uma liderança educadora. Esta decisão é revelada na relação com nossos diferentes públicos e, de maneira bastante estruturada, com as comunidades nas quais estamos inseridos” (vice-presidente executivo – Grupo Algar).

Por fim, outro ponto em comum entre as empresas que adotam a administração de recursos humanos como vantagem competitiva e as organizações do Grupo Algar é o mercado de atuação dessas empresas, ou seja, várias das empresas pesquisadas por essas autoras atuam em mercados como o de telecomunicações e o de informática, assim como as empresas que compõem o principal ramo do Grupo Algar. Este último ponto reforça a idéia de Kupfer (1991) de que quanto maior o nível de competitividade no segmento de mercado da organização, maior deverá ser o nível de atenção dessas organizações às transformações ambientais.

No âmbito da teoria das organizações, enfoques de inspiração sociológica tentam explorar a questão sob outro prisma, ao atentarem para o efeito das fontes exógenas de

legitimidade e interpretação. Dentre esses enfoques, destaca-se a abordagem institucional que constitui a perspectiva deste trabalho. Com base nesses pressupostos teóricos, é possível observar que as organizações do Grupo Algar competem pelo alcance da legitimidade institucional, tornando suas práticas cada vez mais isomórficas (MEYER; ROWAN, 1992).

A preocupação do Grupo Algar com o alcance da legitimidade institucional do Grupo, observada nesta frase do vice-presidente executivo, corrobora as idéias de Machado-da-Silva e Fonseca (1996) a respeito da competitividade organizacional, uma vez que as organizações do Grupo foram e são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos.

“Nossa escolha em ser um sólido grupo regional nos compromete com a geração de empregos, com a democratização do conhecimento e com a popularização do acesso à tecnologia em nossa região. Exemplo disso é nosso investimento social” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

4.8 EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UNIALGAR

Os funcionários do grupo Algar recebem apoio para seu aperfeiçoamento pessoal e profissional. A principal engrenagem do sistema educativo é a Algar Universidade de Negócios (UniAlgar).

Implantada em 1998, a UniAlgar busca complementar a formação acadêmica dos associados, compartilhar os conhecimentos existentes e disseminar a cultura e os valores do grupo.

“A universidade convencional sozinha não dá conta de formar as pessoas como nós precisamos. Ela é importante, mas podemos dar nossa formação direcionada. Por isso, investimos nessa complementação focada” (diretor UniAlgar).

Em 2001, por meio da Unialgar, o grupo investiu R\$ 3,8 milhões em programas de formação. Em 2003, foram investidos R\$ 5,3 milhões. Ao longo do ano, foram oferecidos, em média, 11 dias/treinamento para executivos e 6,6 dias/treinamento para não executivos. Desde o ano de 2000, ela também oferece cursos virtuais para promover o desenvolvimento dos associados à distância. Há indicadores que comprovam a importância dos programas de formação contínua para o desenvolvimento dos talentos do grupo, como por exemplo: 14 associados que participaram do Programa de Potenciais Sucessores

voltado para novas lideranças foram promovidos.

A educação corporativa oferecida pela UniAlgar é complementada por subvenções a cursos de língua estrangeira, graduação e pós-graduação. Todas as necessidades são identificadas mediante avaliações de desempenho e fundamentam a elaboração de um Programa de Desenvolvimento Individualizado – PDI.

Considerando as necessidades individuais e organizacionais, a Unialgar tem por objetivo o desenvolvimento de programas de integração para novos associados e o Programa Interno de Formação – PIF -, que contempla não apenas cursos técnicos e operacionais, mas eventos que abordam aspectos das relações humanas e de negócios.

As empresas também desenvolvem esforços próprios para aperfeiçoar seu capital intelectual. A ABC Inco, por exemplo, promove cursos técnicos e outros que buscam desenvolver o lado comportamental dos empregados. A empresa também oferece subsídio de 50% para os associados fazerem cursos de graduação e pós-graduação, nas áreas de atuação ligadas aos negócios da Inco ou do grupo Algar.

Na mesma linha, a CTBC Telecom oferece cursos de idiomas, inclusive programas de imersão nacionais e internacionais, dos quais participam cerca de 10% dos empregados. Ela também subsidia até 50% dos cursos particulares frequentados por seus funcionários, incluindo graduação, pós-graduação e cursos de especialização. Atualmente, 263 empregados se beneficiam do Auxílio Educação, o que representa um investimento anual de R\$ 500 mil.

A Pousada do Rio Quente Resorts oferece oportunidades semelhantes. Em 2003, a empresa investiu quase R\$ 300 mil em treinamento de pessoal – o que inclui cursos de idiomas, aulas de dança e bolsa de 50% para quem frequenta faculdades particulares. A empresa também estimula empregados e seus filhos a concluírem o 1º e o 2º graus.

De acordo com o Diretor de Talentos Humanos Corporativo do Grupo Algar e da UniAlgar, um dos diferenciais que dão segurança e aumentam as expectativas dos funcionários em relação à empresa e ao ambiente de trabalho, é a “certeza de que a progressão de carreira dentro do Grupo é real. E que fazemos dele um profissional melhor e mais preparado a cada dia”.

4.8.1 Programa Jovem Empreendedor

O Grupo Algar lançou o programa Jovem Empreendedor, cujo principal objetivo é preparar e dar complemento universitário a estudantes e recém-formados, com idade entre

21 e 27 anos, na prática empresarial. O programa desenvolve também a empregabilidade desses jovens mediante processo que facilita a aplicação dos conceitos teóricos à vivência corporativa, capacitando-os também para outras empresas que não sejam da Algar.

O programa de formação do programa Jovem Empreendedor contempla aulas de *marketing*, finanças, visão de negócios, liderança, planejamento estratégico, comunicação, cultura de negócios, gestão de processos, negociação, projeto profissional e trabalho em equipe. Para participar do programa, que tem duração de 18 meses, os jovens ganham uma bolsa-estudo e benefícios como seguro de vida, vale-alimentação e vale-transporte, além das aulas que também são gratuitas.

"Este programa é na verdade a formalização da política da Algar de incentivo ao primeiro emprego. O grupo acredita que apostar no talento desses jovens empreendedores garante o vigor das operações e provoca uma constante reciclagem de idéias criativas e inovadoras" (vice-presidente T.H. Grupo Algar).

O programa Jovem Empreendedor é a profissionalização do antigo programa de estágio do grupo, que tinha um caráter mais simples e sem o acompanhamento de uma equipe profissional especializada em educação. Hoje é coordenado pela UniAlgar. A Algar investe anualmente neste programa cerca de R\$250 mil, desenvolvendo parcerias sólidas com as universidades localizadas na região que indicam alunos e participam da organização de cursos específicos para os jovens selecionados.

A primeira turma, que iniciou suas atividades formais em agosto de 2001, apresentou resultados muito satisfatórios para o grupo. Entre cerca de 400 currículos, foram selecionados 25 jovens e 12 deles foram admitidos pelas empresas da Algar. Ao final do curso, foram apresentados 19 projetos, sendo que 100% destes foram implantados pelas empresas e dirigidos pelos próprios idealizadores.

Para 2004, foram selecionados 29 jovens entre os mais de 500 currículos enviados. O programa tem a carga horária dividida em 70% de treinamento direto no local de trabalho e 30% de aulas teóricas. Todos os participantes têm um orientador formal – que também recebe treinamento específico – e devem apresentar um projeto de negócios ao final do curso que é avaliado por uma banca de profissionais.

"Através da vivência empresarial, o jovem consegue perceber melhor o processo e sugerir mudanças ou melhoras. A maioria dos projetos implantados são idéias simples, mas que fizeram toda a diferença no processo de gestão da empresa" [...] "Saber que somos uma empresa em que muita gente deseja começar sua carreira nos dá um orgulho enorme e vontade de investir ainda mais em programas deste tipo" (vice-presidente de T.H. Grupo Algar e diretor da UniAlgar).

4.9 CRIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE PROCESSOS – PGP

Dando continuidade à filosofia de gestão participativa, o Grupo Algar iniciou em 2000 um programa para estimular os empregados a melhorar suas atividades e a despertar o espírito inovador e criativo. Esse programa foi implantado no departamento de gestão de gestão de projetos, aprimorando os antigos programas de gestão da qualidade do Grupo e assim recebeu a denominação de Programa de Gestão de Projetos – PGP.

O programa surgiu como forma de alinhamento das práticas de gestão da qualidade do Grupo às práticas de gestão de outras organizações já legitimadas e reconhecidas por seus aspectos inovadores e empreendedores.

“O PGP foi inspirado pelos profissionais das áreas de qualidade das empresas Algar e fizemos visitas a algumas empresas como BASF, Siemens, Xerox, Marcopolo, Randon, Vargas dentre outras. De cada uma pegamos alguns *insides*, mas foi na Xerox que encontramos uma inspiração para a Mostra PGP, a formatação dos projetos, a metodologia, etc. Com base em tudo o que foi visto, fizemos o nosso modelo que tem como principal diferença da Xerox é que ampliamos os projetos de solução de problemas para destacar a inovação e empreendedorismo interno” (Coordenador Gestão de Processos, Idéias e Excelência da Algar).

Essa citação confirma a idéia de DiMaggio e Powell (1983) a respeito da tese de que as organizações são pressionadas pelo ambiente, a fim de se tornarem mais homogêneas mediante adoção práticas miméticas.

Desde 2001, o Grupo investiu 2,6 milhões de reais em 212 projetos que renderam 78 milhões de reais.

"Cada um tem de se sentir dono do processo"[...] "Ninguém está mais apto a melhorar alguma atividade do que a pessoa responsável por ela" (Presidente Grupo Algar).

A primeira providência para tornar o programa viável foi evitar que as idéias se perdessem num caminho de aprovação tortuoso e burocrático; para isso o comitê de Gestão de Projetos criou uma metodologia simples, procurando envolver os elementos reconhecidos como característicos pela literatura de gestão de projeto, como por exemplo, Maximiniano, (2000).

“Com a metodologia houve uma mudança em nosso dia-a-dia seja profissional, seja particular que é o planejamento. Essa é a chave do sucesso, por quê? Porque a gente percebe que sem o planejamento o pessoal queimava etapas e se desmotivava” (coordenador PGP ABC Inco e ABC A&P).

Segundo os coordenadores de PGP nas empresas entrevistadas, as lideranças são orientadas a incentivar e aprovar os planos de negócios de sua equipe, montados segundo

uma metodologia específica, com prioridade. O volume de projetos é assunto da reunião anual de avaliação de resultados.

"Se uma empresa tem 20 deles aprovados e outra apenas um, o responsável pela última precisa ter uma boa explicação" (vice-presidente Conselho de Administração Grupo Algar).

Uma vez que o Grupo Algar é constituído por empresas de diferentes setores, mas que pertencem a um mesmo grupo organizacional, optou-se pela escolha do Grupo para estudo de caso da estratégia de empreendedorismo corporativo adotada, ou seja, buscou-se estudar o programa de gestão de projetos – PGP – nas empresas do Grupo que desempenham essa prática de empreendedorismo como uma estratégia corporativa.

Os motivos que levaram a escolha do Grupo como elemento de estudo foram a riqueza e a diversidade de informações, já que o Grupo em estudo é composto por doze empresas agrupadas em quatro áreas diferentes, a saber: telecomunicações, agronegócios, lazer e entretenimento e serviços, o número e volume dos projetos de empreendedorismo corporativo implementados e a facilidade de acesso às informações das empresas do Grupo.

Nos próximos capítulos serão apresentados os dados primários e secundários coletados nas empresas do Grupo Algar com o objetivo de entender como a prática de empreendedorismo corporativo tornou-se uma estratégia adotada por quase todas as 12 empresas que constituem a *Holding* Algar.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – SEGUNDA PARTE

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados secundários para a representação e descrição das pressões características do contexto ambiental relacionado aos setores em que o Grupo Algar atua, à luz da fundamentação teórica e dos procedimentos metodológicos anteriormente estabelecidos.

Para isso, inicialmente, buscou-se caracterizar o Grupo Algar com a evolução do setor de telecomunicações, uma vez que a empresa que impulsionou o crescimento do Grupo, a CTBC, é uma empresa de telecomunicações. Com a CTBC surgiu o Grupo Algar. A resistência a todos os desafios políticos-econômicos impostos levou ao crescimento dessa empresa e a criação de empresas para lhe dar suporte.

Em seguida, apresenta-se uma breve análise dos demais setores de atuação do Grupo Algar.

5.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ao longo de diversas décadas, o Brasil figurou como uma das economias de maior crescimento do planeta. Entre 1940 e 1980, o PIB real multiplicou-se cinco vezes como resultado da taxa média de crescimento de 7% ao ano.

O substancial crescimento experimentado pela economia brasileira nas décadas de 1960 e 1970 interrompeu-se nos anos 1980. Os problemas econômicos enfrentados no período – inflação elevada, crises nas finanças públicas e restrições de poupança e financiamento – acabaram por submeter a matriz produtiva brasileira a um período de estagnação, atraso tecnológico e perda de competitividade. A política protecionista adotada pelo governo manteve a indústria brasileira alheia à maior parte das transformações tecnológicas e organizacionais do contexto internacional e acabou fomentando o desenvolvimento de uma mentalidade de produção voltada para o mercado interno.

Os anos 1990 vieram inaugurar uma nova mentalidade política e comercial no país, com significativas mudanças estruturais na economia. A queda e controle da inflação ocorrem graças ao Plano Real, iniciado em 2003. Em contrapartida, é importante ressaltar que o Plano Real, em seus primeiros anos, foi também marcado por altas taxas de juros e apreciação cambial.

As mudanças na condução política e econômica do país na primeira metade dos anos 90 promoveram significativas transformações no contexto ambiental nacional. As

crises financeiras de 1997 e 1998 encontraram o programa de estabilização brasileiro com fundamentos bastante frágeis, principalmente no que diz respeito ao equilíbrio orçamentário e ao balanço de pagamentos, levando a um acordo com o Fundo Monetário Internacional – FMI –, em troca de socorro financeiro. Em janeiro de 1999, novos ataques especulativos ao Real forçaram a desvalorização do Real e a opção pelo regime de livre flutuação cambial e por metas e intervalos de tolerância para a inflação como nova diretriz para a política monetária.

Em 2000, face à redução nas taxas de juros, já se notava pequena expansão da produção industrial e das exportações, dando sinais de reaquecimento econômico.

As incertezas econômicas de 2001 perduraram em 2002. Contribuíram neste sentido o acirramento das tensões relacionadas ao resultado da eleição presidencial e as possíveis alterações na condução da política macroeconômica e também a desconfiança em relação a sustentabilidade da dívida pública. No contexto doméstico, a alta dos juros, a desvalorização cambial em mais de 50% em termos nominais e o preocupante aumento da inflação limitaram ainda mais o crescimento.

Em 2003, a eleição do presidente de um partido de oposição ampliou, pelo menos inicialmente, as incertezas e ansiedades quanto à condução da política econômica.

De modo geral, as transformações no ambiente macroeconômico brasileiro nos últimos anos são significativas e ampliaram as condições de incerteza no contexto ambiental nacional. As condições de desenvolvimento e sobrevivência para diversos setores industriais presentes no país foram alteradas. O acirramento da concorrência e a maior inserção do Brasil no comércio mundial evidenciaram a necessidade de adequação organizacional face ao escalonamento dos padrões de produtividade, qualidade e tecnologia compatíveis com o nível internacional de competição.

Outro fator de preocupação neste contexto tem sido o crescente aumento do nível de competição no país. Essa, normalmente dirige o debate para a necessidade de redução do custo Brasil, investimentos em tecnologia, geração de programas de qualidade, produtividade e capacitação de recursos humanos. Vale observar que a valorização da modernização e o aumento da competitividade foram reforçados pela maior abertura e inserção brasileira no comércio mundial.

5.1.1 Grupo Algar e seu contexto ambiental

A CTBC, empresa que posteriormente daria origem ao Grupo Algar, nasceu em

1954, diante da inércia governamental. A iniciativa privada então se mobilizava para oferecer os serviços telefônicos para a região do Brasil Central. O Grupo, controlado de perto por seu fundador, um empreendedor nato, soube enfrentar vários desafios políticos e econômicos pelos quais o Brasil passou desde 1950.

“Acreditando no futuro de uma região cujo potencial é desconhecido da maioria dos empresários e dos brasileiros, ele começa a realizar, em 1954, seu grande sonho: ligar o Brasil Central a todo o país” (Revista Algar).

Na década de 1960, o Brasil e o Mundo foram marcados por grandes mudanças, quase revolucionárias. Fatos como a corrida espacial e viagem à lua, a guerra fria e o caso dos mísseis de Cuba e mais especificamente no Brasil, a renúncia de Jânio Quadros, em 1961 leva o país a mergulhar na crise política-institucional que culminou com o golpe militar de 1964.

Nas telecomunicações, os anos 1960 constituem um período relativamente fértil. Em 1961, o presidente Jânio Quadros, cria o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel), que vai exercer papel semelhante ao de um ministério para o setor. Em 1962, foi aprovada a Lei 4.117, também conhecida como Código Brasileiro de Telecomunicações, e que define, pela primeira vez, as linhas de uma política nacional para o setor.

Nesse período, a CTBC expande progressivamente seus serviços, chegando ao Estado de São Paulo, em 1963. É nesse período que ocorre mais intensamente a ação “desbravadora” da CTBC pelo interior do Brasil Central, incorporando empresas telefônicas em Patos de Minas (MG), Carmo do Parnaíba (MG), Frutal (MG), Barretos (SP), Buriti Alegre (GO), Batatais (SP), Franca (SP), Pará de Minas (MG). A CTBC assume, ainda, o controle acionário e a administração de mais empresas telefônicas das localidades de Luz (MG), Uberaba (MG), Alta Mogiana (SP), Pitangui (MG), Companhia Telefônica Ituiutaba S.A. (MG), Ibiraci (MG), Monte Santo (MG), Campos Altos (MG) e Itaguama (MG).

No plano mundial, começa a operar o primeiro sistema global de telecomunicação via satélite, com o lançamento, em 1965, do primeiro satélite Intelsat. Inicia-se, também nessa época, a operação da primeira central eletrônica de comutação por programa armazenado (CPA) do mundo da Western Electric, nos EUA.

No Brasil, o regime militar instaurado em 1964 passa a dar maior atenção às telecomunicações. Em 1965, é criada e instalada a Embratel iniciando a implantação do Sistema Básico de Microondas, ou seja, da infra-estrutura de telecomunicações de longa

distância que interligará todos os estados e territórios. Em 1967, é baixado o Decreto-Lei da Reforma Administrativa, que cria o Ministério das Comunicações. Também nesta época, a construção da estação terrestre de Tanguá, no Estado do Rio de Janeiro, permite a integração do Brasil à rede mundial de telecomunicações do consórcio Intelsat.

Nos anos 1970, ocorre a intensa aceleração do desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (ICTs- *information and communications technologies*). Nesta época é criada a Agência para Projetos de Pesquisa (ARPA), retomando o desenvolvimento de quatro tecnologias: *e-mail*, videoconferência, realidade virtual e o sistema global de localização via satélite (GPS).

Em 1972, é criada a Telebrás, empresa *holding* encarregada de coordenar, planejar e centralizar as atividades estatais do setor. Logo após sua criação, a Telebrás passa a exercer sua ação centralizadora, criando em cada Estado uma subsidiária ou empresa-pólo. Conhecidas pelo apelido de Teles, por seus nomes se iniciarem sempre com essa palavra (Telesp, Telerj, Telmig, Telepar, etc.) essas empresas-pólo incorporam a maioria das pequenas operadoras municipais que atuavam em todo o País. No primeiro momento, sobrevivem companhias particulares de telecomunicações de maior porte e bem administradas, a começar da CTBC, secundada por empresas tais como a Companhia Telefônica da Borda do Campo (cuja sigla, também, era CTBC), região do ABC paulista, a Companhia Telefônica de Governador Valadares (CTGV), no leste de MG, e algumas de propriedade de governos estaduais, como por exemplo, a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), no Rio Grande do Sul, e o Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina (Sercomtel), no Paraná.

É nesse período que ocorre o chamado “cerco à CTBC”, em que segundo o Grupo Algar:

“tudo é feito para dificultar o desenvolvimento e a expansão das atividades da CTBC. Para certos dirigentes setoriais, no governo, é preciso deter a CTBC. Seu exemplo de eficiência, de baixos custos e de profissionalismo pode criar comparações desconfortáveis para os defensores do monopólio estatal de telecomunicações. Nestes primeiros tempos de ação da Telebrás, pesa sobre a CTBC, como espada de Dâmocles, até a ameaça de encampação ou incorporação à *holding* estatal” (revista Algar).

A CTBC resiste a essas pressões mediante a expansão e modernização dos serviços. Outro ponto que deve ser destacado nesse período foi a forte resistência e teimosia do fundador do Grupo, como pode ser observado nesses extratos das falas de funcionários do

Grupo Algar:

“O senhor Alexandrino é um dos alicerces para a CTBC ter resistido a todo assédio, na época da estatização da telefonia. No outro ponto, está o fato de a gente sentir-se motivado com esse projeto, até sentir-se meio dono dele. Essa liberdade, que o senhor Alexandrino dava e o próprio Dr. Luiz até hoje continua, motiva o projeto CTBC a ser nosso projeto de vida. São esses dois pilares mais a questão da inovação, que é o fruto de uma genética da CTBC” (funcionário CTBC).

“Numa ocasião, tivemos uma reunião, no Ministério das Comunicações, em Brasília, com o pessoal da Telemig. A Telemig se mostrou interessada em comprar a CTBC. Seu Alexandrino foi firme ao afirmar: ‘Olha, capacidade técnica nós temos melhor do que vocês; se vocês acham que a estatal tem que tomar conta para ficar exclusivamente uma empresa em Minas Gerais, eu então sou comprador da Telemig’. Foi um verdadeiro baque na reunião. A reunião terminou ali. Eles queriam que ele abrisse preço. Seu Alexandrino não abriu e disse: ‘Eu sou comprador porque eu tenho condições de assumir a Telemig e vocês não têm condições de assumir a CTBC’ ” (secretária CTBC).

Nesta época, no plano estatal, continuaram expressivos investimentos graças, em parte à atuação do ministro das Comunicações.

Cooperando diretamente com a Embratel no processo de integração do País via telecomunicações, a CTBC inicia em 1975, a operação dos serviços de DDD/DDI em várias cidades da região. Ao mesmo tempo, além do crescimento físico, a CTBC revela sua preocupação permanente com o progresso tecnológico nestes anos 1970. Dois exemplos concretos comprovam essa preocupação. O primeiro deles é a inauguração, em 1970, do Centro de Processamento de Dados da CTBC em Uberlândia, que possibilitou o uso comercial e científico da computação. Outro foi a ativação do sistema de microondas de alta capacidade, em 1976, assegurando a disponibilidade de infra-estrutura de comunicações entre as localidades atendidas.

Nesta mesma década de 1970, o avanço tecnológico permitiu à CTBC democratizar mais o acesso aos serviços de telecomunicações, instalando o primeiro telefone rural de sua área de concessão, em Patos de Minas (MG).

Nos anos 1980, o grande evento ocorre em 1984, nos EUA, com o desmembramento do antigo Bell System, formado pelas 23 operadoras regionais da AT&T, pela indústria de equipamentos Western Electric e pelos Laboratórios Bell.

No Brasil, o último general-presidente do regime militar assume a presidência da República, em 1979, comprometido com o processo de abertura política e redemocratização do País. Seu ministro das Comunicações foi ex-presidente da Empresa

Brasileira de Correios e Telégrafos, e ex-presidente da Embratel.

Uma das decisões mais significativas desse período é a contratação dos fornecedores do Sistema Brasileiro de Telecomunicações via Satélite (SBTS), da Embratel, conhecido como Brasilsat. O lançamento do primeiro Brasilsat, contratado com o consórcio europeu Arianespace, ocorre em 1985. A Telebrás alcança a fase de melhores resultados operacionais, tanto em escala nacional, quanto no tráfego internacional. De casa 100 tentativas de chamadas entrantes no Brasil, 62 delas se completavam, assegurando ao Brasil o tráfego telefônico mundial um índice de confiabilidade apenas inferior ao dos EUA, Japão e Alemanha.

Em sua região de atuação, a CTBC instala em 1982, seu 100.000º telefone, na zona rural de Uberlândia (MG). A expansão da CTBC continua com a instalação do primeiro Sistema Brasileiro de Comunicação Óptica, em 1984, em Uberlândia. Em 1985, instala também em Uberlândia a primeira Central Telefônica Computadorizada (CPA) do interior brasileiro e a segunda do Brasil. Nesta década, a CTBC é uma das primeiras empresas do Triângulo Mineiro a conceder o benefício do salário educação aos seus funcionários.

Nos anos 1990, o mundo presencia a decadência dos monopólios estatais e a ascensão dos modelos privatizados e competitivos. A última década do século 20 é, seguramente, a mais dinâmica da história das telecomunicações e das tecnologias da informação. A internet começa a se expandir em velocidade jamais prevista a partir da criação da *world wide web* (www), que dá novo visual e incorpora todos os recursos do hipertexto e da linguagem HTML. Ao longo da década, a *internet* expandiu à taxa de crescimento anual de 81%, para alcançar no ano 2000 a marca de 700 milhões de usuários.

Em 1995, o ministro das Comunicações do presidente Fernando Henrique Cardoso, inicia o processo de reestruturação das telecomunicações que irá culminar com privatização da Telebrás, em 1998. As etapas desse processo de reestruturação são bem conduzidas. O Congresso muda a Constituição e extingue o monopólio estatal da Telebrás.

Com lei específica, inicia-se a privatização pela telefonia celular. Os leilões da Banda B mostram grande interesse dos investidores por esse tipo de privatização. Assim, por exemplo, a licença de Banda B, da Grande São Paulo foi vendida por cerca de US\$ 2,5 bilhões ou R\$ 2,62 bilhões. Nas etapas da reestruturação setorial, vem, em seguida, a Lei Geral de Telecomunicações e a criação da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), em 1997.

Com a privatização do sistema Telebrás, em 1998, as 27 subsidiárias da *holding* são

reagrupadas em quatro concessionárias: Tele Norte Leste (Telemar), Telesp (Telefônica), Tele Centro-Sul (Brasil Telecom) e Embratel. Para a privatização da telefonia celular de Banda A, o país é dividido em 10 áreas. O controle dessas quatro concessionárias e das 10 operadoras de celular Banda A rende ao governo a apreciável soma de R\$ 22,62 bilhões.

Independentemente da ação governamental, a privatização das telecomunicações produz resultados positivos expressivos. A rede de telefonia passa dos 24 milhões de acessos (fixos e móveis) existentes no dia da privatização da Telebrás, para mais de 80 milhões no início de 2004.

“Ele deve ter sofrido muitas pressões. Outros entregaram, e Alexandrino não entregou. Não se rendeu ao sistema de estatização. E o sistema estatizante acabou aderindo à tese dele, que é a privatização” (Rondon Pacheco – secretário da Viação de Minas Gerais, em 1961).

Em 1993, o Grupo perde seu fundador, Alexandrino Garcia. Em sua homenagem o Grupo ABC passa, então, a chamar-se Grupo ABC Algar, após atravessar longo processo de reestruturação empresarial e administrativo, iniciado no final dos anos 1980 e concluído no início dos anos 1990.

Ao longo dessa década, a CTBC vive um processo de mudanças e de modernização de suas relações com a comunidade e com seus funcionários. Em novembro de 1991, tem início o horário flexível de trabalho nas empresas do Grupo Algar.

A década de 1990 é, no Brasil e no mundo, a década da telefonia móvel celular. Em âmbito nacional, o número de assinantes celulares salta de pouco mais de 800 mil em dezembro de 1994 para 34 milhões em dezembro de 2000 e 60 milhões em novembro de 2004, segundo dados da Anatel.

Outro ponto positivo destacado pela Anatel é o ritmo de evolução da chamada Teledensidade, ou seja, o número de acessos em cada 100 habitantes. Este índice era de 0,5 em 1994, e já alcançava os 34,16 no penúltimo mês de 2004. Em Brasília, esse índice é de 93,51%; já no Rio de Janeiro, segundo colocado no *ranking* do índice, é de 51,04%.

Para a Anatel, o número posiciona o Brasil acima da média mundial de teledensidade, que é de 32%, o que coloca o País no grupo de países atrativos para o financiamento. Ao mesmo tempo, o índice mostra que o Brasil ainda tem muito espaço para se expandir no setor, em futuro próximo.

Além de diversos pioneirismos nesse setor, a CTBC experimenta expansões equivalentes à de todo o País. Em fevereiro de 1993, o Grupo lançou comercialmente o serviço móvel celular em Uberlândia (MG), Uberaba (MG) e Franca (SP), antes de Belo

Horizonte (MG), São Paulo (SP) e outras capitais brasileiras. Sucessivamente, a telefonia celular vai entrando em serviço em outras cidades servidas pela CTBC. Em agosto de 2003, entra em operação regular o serviço celular rural em Uberlândia, Uberaba e Franca. A planta de telefonia rural da CTBC já é a maior do país.

Dentro da filosofia de incorporação de tecnologias mais avançadas, a CTBC implanta em 1996 o sistema digital celular, antecipando-se às tendências do mercado. Outro salto tecnológico, na mesma época, é a inauguração da rede de fibra óptica que interliga os municípios mineiros de Pará de Minas, São José de Varginha, Maravilhas e Papagaios. A qualidade dos serviços telefônicos da empresa passa a ser reconhecido oficialmente nesse mesmo ano de 1996, por um mecanismo internacional: a CTBC recebe do *Brureau Veritas Quality International* (BVQI) indicação para o certificado ISO 9002, tornando-se, assim, a primeira empresa da América Latina a receber essa certificação nas áreas de Atendimento ao Cliente e Operação de Sistemas.

Em 1998, dois fatos marcam a história da CTBC e conseqüentemente do Grupo Algar: primeiro, a empresa alcança a marca de 500 mil acessos instalados (fixos e móveis); em segundo, a concessionária lança o primeiro telefone pré-pago do Brasil, com o nome comercial de Plano CTBC Fácil, em parceria com as empresas NEC do Brasil e Gradiente Eletrônica.

“Vale ressaltar que a modalidade do celular pré-pago nasceu em abril de 1995, passando nos meses seguintes a ser adotada na Itália e em outros países do mundo” (Revista Algar).

A escolha da operadora de longa distância pelo usuário começa a funcionar normalmente, sem problemas operacionais, em julho de 1999, para serviços nacionais e internacionais de longa distância.

O fim desta década é particularmente fértil para avanços tecnológicos, especialmente na área de banda larga. Assim, a CTBC lança, sob a coordenação dos Ministérios da Ciência e da Tecnologia (MCT) e da Educação (MEC), o Serviço de Telemedicina. Graças a esse novo serviço, a empresa transmite, em agosto de 1999, uma cirurgia cardíaca, conduzida por um dos mais famosos cardiologistas brasileiros, o prof^o Adib Jatene, realizada num hospital de Ribeirão Preto (SP) e acompanhada em tempo real por médicos de diversos centros cirúrgicos do Brasil.

Seguindo uma das tendências na prestação de serviços de telecomunicações, foi criado o Conselho de Clientes da CTBC para ser um canal de comunicação entre as

entidades representativas da sociedade e a diretoria da empresa. O objetivo desse conselho é conseguir obter o *feedback* essencial para avaliar e receber sugestões e críticas dos clientes.

“O século 21 caracteriza a mudança de paradigmas; de analógico para digital; da comunicação por fio para a sem fim; de banda estreita para banda larga; de baixa velocidade para alta; de estatal para privado; de protocolos fechados para abertos; de serviços unidirecionais para interativos; tudo se conecta em redes; e todas as redes se comunicam” (Revista Algar).

A tecnologia e os novos serviços que essa mudança possibilitam evoluem com uma rapidez impressionante, particularmente, as novas tecnologias da informação e da comunicação. O volume de *e-mail* transmitido supera entre 1993 e 2003 o número de ligações telefônicas em escala mundial.

“Para quem acompanha uma empresa como tenho feito nos últimos 35 anos, é gratificante poder afirmar que o Brasil ganha a cada dia com as ferramentas de comunicação e com a eficiência dos serviços oferecidos pela CTBC” (Revista Algar).

Antes de qualquer outra operadora na América Latina, a CTBC implanta a tecnologia de reconhecimento de fala em sua central de atendimento, no ano 2000.

A CTBC Celular é considerada pela Anatel a melhor operadora, entre as 37 que atuam em telefonia celular no País. A CTBC Celular lança o serviço PLUGCel, que possibilita o usuário conectar seu *notebook*, computador ou *Palm* à *internet* diretamente via celular.

Em 2002, a CTBC lança o Vox, primeiro portal de voz para acesso à *internet* do Brasil, com sistema de reconhecimento de usuários pela fala, oferecendo serviços como discagem por voz, agenda telefônica e leitura de *e-mails*.

O Grupo Algar vive “a era da convergência”, reunindo empresas de telefonia fixa, celular, banda larga, TV a cabo, acesso à *internet* e *data center* que se fundem numa única empresa.

A partir de junho de 2003, a CTBC obtém autorização da Anatel para prestar serviços de longa distância nacional e internacional a partir do código 12.

Em novembro de 2003, a CTBC solicita à Anatel a migração para o Serviço Móvel Pessoal (SMTP), que faz com que os clientes possam optar pelo código da operadora também no serviço móvel.

Em 2004, a CTBC completa 50 anos de existência. Neste ano, lança o cartão pré-

pago internacional. Sua rede óptica alcança 8,5 mil quilômetros e cobre os Estados de MG, SP, RJ, GO, MS, PR e DF. A revista Exame apontou a CTBC como uma das “Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” e como a 7ª empresa brasileira no “*Ranking* das Empresas Brasileiras Intra-empendedoras”. Foi também eleita como um das “10 Melhores Empresas na Gestão de Pessoas” do Jornal Valor Econômico.

“Comemorar 50 anos é realmente um momento muito importante para uma empresa como a CTBC que, além do pioneirismo em diversas áreas, sempre buscou os avanços tecnológicos de última geração para oferecer aos clientes serviços de qualidade” (vice-presidente executivo – Grupo Algar).

“Apesar desse cenário de estagnação econômica, o Grupo Algar conseguiu um aumento no EBITDA consolidado de 12,4% e fechamos o ano com uma relação de endividamento líquido sobre EBITDA de 1,6. Os resultados de 2003 confirmam a evolução da *performance* do Grupo depois de atravessar as turbulências ocorridas nos mercados financeiros e de telecomunicações mundiais durante os últimos anos” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

5.2 PRESSÕES AMBIENTAIS

A partir da revisão bibliográfica realizada neste estudo, supõe-se que as pressões ambientais para o isomorfismo podem resultar tanto de demandas competitivas técnicas, quanto de demandas institucionais.

Considerando a afirmativa de DiMaggio e Powell (1983) de que as três formas de isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético) são vistas como tipos ideais e as distinções entre os três tipos são analíticas e não necessariamente empíricas, é reconhecida a dificuldade de se separar e tratar os isomorfismos distintamente, pois um fenômeno pode ser decorrente de mais que um isomorfismo. Então convém tratar estas variáveis como aspectos das hipóteses institucionais gerais, muito mais que como exemplos de processos isomórficos específicos.

À luz dessas considerações conceituais, a próxima seção procura descrever e caracterizar as pressões ambientais (de natureza técnica e institucional) das organizações do Grupo Algar.

5.2.1 Pressões Ambientais Técnicas

Admitindo que as pressões isomórficas de caráter técnico forçam as organizações a racionalizarem suas atividades na busca de eficiência, procurou-se identificar as principais pressões desta natureza no Grupo Algar.

Considerando que as empresas do Grupo Algar têm como meta manter a “tradição

de entender e atender bem o cliente, de antecipar o futuro, de fazer o bem”, percebe-se que a busca pela **dimensão eficiência** é um valor forte no Grupo.

As origens e os desafios pelos quais passou a CTBC e o Grupo Algar parecem ter estabelecido formas estruturais e de comportamento para as organizações do Grupo. As interpretações da situação do contexto ambiental influenciaram a definição das ações do Grupo. Aliado aos aspectos técnicos do setor de telecomunicações, os valores do fundador influenciaram fortemente as estratégias adotadas pelas empresas do Grupo.

“ele investiu em comunicação numa época em que ninguém acreditava em comunicações. Mas o senhor Alexandrino não se preocupava com o lucro da empresa. Ele se preocupava em fazer o meio de comunicação, não deixava o barco afundar, vendia parte de sua propriedade para comprar as ações das pessoas que queriam vender. E o sucesso da CTBC se deve ao fato de que ele não permitia, em hipótese alguma, que os lucros que a empresa pudesse auferir fossem convertidos em outra coisa, a não ser em comunicação” (secretária Grupo Algar- grifo nosso)

Contudo, um fato que deve ser descrito nessa suposta “despreocupação com o lucro”, deve-se ao fato de o fundador já possuir naquele momento outras empresas que lhe garantiam recursos suficientes.

“quando ele entrou na CTBC estava para se aposentar, estava muito bem, não precisava absolutamente disso. Ele entrou para o serviço da cidadania. Mas ele queria sempre dar o serviço melhor. Por isso, sempre se preocupou em trazer a novidade, sempre quis avançar, ter as coisas mais modernas, só os melhores serviços, estar sempre na vanguarda. Isso é um conceito que nasceu do Alexandrino e teve no Luiz o perfeito herdeiro” (1º vice-presidente executivo Grupo Algar).

Esse relato retrata a junção de dimensões tanto técnicas quanto institucionais. As dimensões técnicas parecem ter surgido de forte valorização das pressões sociais.

No aspecto **“relações com clientes”** as ações do procuram ser feitas a partir do diálogo e do respeito mútuo. O atendimento às necessidades individuais dos clientes caracteriza-se como uma estratégia de estreitamento de relações com a cadeia.

“Chegamos ao cliente e perguntamos: ‘o que você precisa’, ele: ‘isso, isso e isso’ e nós fazemos. E isso custa caro” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

A grande preocupação com o cliente é para o Grupo um grande desafio. Um dos indicadores desse aspecto é observado na CTBC. Nesta empresa, um dos objetivos é quebrar a cultura da Telebrás, pois “o cliente tem que ser beneficiado”. O *slogan* criado pelo fundador estava num luminoso no escritório da CTBC e é presente no discurso e nas práticas das outras empresas do Grupo: “Trate bem o cliente; é ele quem paga seu salário”.

Com relação aos aspectos “**abundância e escassez dos recursos**”, para o Grupo Algar, a preocupação com o investimento sustentado é marcante desde o início das atividades do Grupo. Para o fundador os investimentos em recursos financeiros deveriam ser sustentáveis pelos negócios do Grupo. De acordo com depoimentos dos diretores, o lucro era visto por ele como uma consequência natural.

Uma das estratégias do Grupo para o crescimento é a “**qualidade dos serviços e dos produtos**”. A conjugação de prestação de bom serviço com bom atendimento é valorizada pelo Grupo como preocupações de “qualidade”.

A visão de mercado do Grupo assume a “**valorização do regional**”. Esse aspecto é representado pela busca do desenvolvimento das cidades ao redor das empresas do Grupo. Além de uma preocupação de aspecto institucional, essa foi a “estratégia de crescimento” adotada pelo Grupo. A impossibilidade de expansão dos limites de atendimento dos serviços, tanto por aspectos técnicos (recursos financeiros), quanto institucionais (leis), impuseram ao Grupo a valorização do regional como forma de crescimento. De acordo com as análises da evolução dos negócios do Grupo, a adoção desta estratégia para ter apresentado bons resultados, como pode ser observado pelo crescimento financeiro do Grupo.

“Era uma estratégia do senhor Alexandrino. Ele achava que tinha que atender a todas as cidades. Empresas do governo geralmente só se interessavam onde havia grandes populações, para já começarem a prestar serviço rentável. A CTBC entrava em lugarejos e, na medida que precisava ampliar, fazia a ampliação. E era negócio, porque havia aqueles que compensavam os deficitários” (funcionário Grupo Algar).

Dentro do aspecto “**relacionamento com concorrentes**”, é com base na premissa da parceria e respeito mútuo que procuram abrir os canais de comunicação que fortalecem sua convivência e competitividade no setor. A manutenção de um “relacionamento ético e que tenha o respeito como prática” é citado pelo grupo como uma das posturas da Algar com seus concorrentes. Segundo a diretoria do Grupo, isso faz com que esta relação seja pautada pela confiança, gerando sempre disputas saudáveis e um clima propício ao entendimento.

É por esse fato que muitos dos concorrentes chegam a ser seus clientes e, com frequência, tornam-se seus parceiros. Para o Grupo, o nível de competitividade do setor de telecomunicações, após a privatização do setor, é um dos exemplos da melhoria da qualidade e da produtividade dos produtos e serviços.

“Outra coisa, a Tim e a Claro são nossos parceiros, a Intelig é nossa concorrente, mas também é nossa parceira. A gente pensa assim: competição gera mais qualidade de serviço, gera mais prazo e gera mais recurso. Parcerias a gente sempre procura fazer. O desafio é fazer barato o que é caro” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Práticas como essa mostram que para a Algar o aspecto técnico “**relacionamento com a concorrência**” é interpretado como uma oportunidade para desenvolvimento mútuo.

“E nós já estamos com seis ou sete clientes americanos na ACS e está entrando um novo que é do setor de turismo, de Miami para Fortaleza, e nós estamos negociando pacotes turísticos e também estamos tentando negociar para vender pacotes para o Rio Quente *Resorts*. As idéias vão saindo assim. O pessoal fica constantemente nessa busca, pensando em inovar” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

A abertura da economia brasileira aumenta o nível de competitividade nacional. Para concorrer com grandes multinacionais do setor de telecomunicações e de agronegócios, o Grupo investiu em “**desenvolvimento de competências dos funcionários**”, para isso faz anualmente pesados investimentos no departamento de Talentos Humanos e na UniAlgar, além de oferecer facilidades para capacitação de seu corpo técnico e de um programa de desenvolvimento individualizado de seu corpo gerencial. O próprio PGP é também um instrumento responsável por desenvolver competências técnicas e gerenciais de forma indireta.

A busca pelo aspecto “**eficiência**” é disseminada como prática nas empresas do Grupo, desde a época do fundador.

“Ele [Alexandrino Garcia] não gostava de desperdício. Se visse um clipe no chão, pegava. Aproveitava tudo” (funcionário CTBC).

A “dedicação ao trabalho”, também herança do fundador, é um dos aspectos bastante valorizados e cobrados. Desde a época em que o Grupo era comandado pelo fundador já existia a política de “**cobrança por resultados**”.

“ele [Alexandrino Garcia] era rígido mesmo, mas era bom demais. Tratava muito bem as pessoas, mas também exigia delas [...] O povo tinha medo dele” (funcionário CTBC).

“ele [Alexandrino Garcia] sempre falava: “Olha, horário é horário. Não adianta ficar depois, se não deu conta de fazer dentro de seu horário, não é depois do seu horário que você conseguirá”. Ele era bastante enérgico” (secretária Grupo Algar).

O ritmo de trabalho imposto no início dos negócios do Grupo, diferencia-se muito da política atual de flexibilidade horário, criada em 1991. Anteriormente a cobrança por

trabalho, segundo os funcionários que já trabalhavam nas empresas do Grupo nesse período, era muito grande, chegando até mesmo a adotar práticas de recursos humanos não aceitas atualmente, como pode ser observado nos trechos a seguir:

“Na época, quando se casava, não permanecia. A gente brincava assim: quando a gente entregava o convite de casamento assinava a rescisão” (telefonista Grupo Algar).

“Ele [Alexandrino Garcia] achava que mulher quando era solteira tudo bem, não tinha problema nenhum de trabalhar porque precisava trabalhar; mas quando casava, ele achava que quem tinha que ter o controle da família, de despesa e tudo mais era o homem” (funcionária Grupo Algar).

Outro ponto de destaque é a busca pela “**transparência dos negócios**”. Esse aspecto é observado tanto internamente, quanto externamente. Internamente esse aspecto é observado por meio de vários comitês formados por diretores, empregados e até mesmo por clientes. Para “defender” a transparência dos negócios, o Grupo mantém comissões para avaliação de denúncias e tem o que eles chamam de “guardiões da cultura”.

“Nós procuramos sempre ouvir. Quem não ouve a gente chama a atenção. Ouve parente, ouve associado, ouve fornecedor. Senão a gente não sobrevive. A empresa busca manter a transparência. Às vezes, por exemplo, quando chega algum *e-mail* bravo. Porque tem a *homepage* e as pessoas mandam *e-mail*. Então a gente faz uma comissão e vai atrás, porque tem que ter os guardiões da cultura, e cada um de nós aqui, nós somos guardiões” (coordenador geral PGP- Grupo Algar).

Em termos gerais a abertura comercial como um todo e a ampliação dos fluxos de comércio expuseram os produtores dos países em desenvolvimento frente a maiores expectativas e demandas quanto à qualidade dos produtos e sistemas logísticos de distribuição. Nesta direção, alinham-se os incentivos para a eficiência e redução de custos; a necessidade de modernização via atualização tecnológica em máquinas e equipamentos que proporcionam automação ao processo produtivo; e a utilização das novas tecnologias de comunicação e informática como a Internet. É importante notar que as expectativas relacionadas à qualidade, além de estas serem pré-requisitos para a participação no mercado, a qualidade envolve não apenas questões vinculadas ao produto, mas também à qualidade da mão-de-obra. O progresso tecnológico das últimas décadas ampliou a demanda por mão-de-obra treinada e especializada capaz de lidar com as novas tecnologias.

Para manter a “**qualidade e a competitividade**” das empresas, ao longo das várias crises pelas quais o Brasil passou desde 1950, o Grupo procurava adotar políticas de “custos menores para prestar o mesmo serviço que os concorrentes”.

“naquela época, nós, por sermos a única empresa privada, seguíamos o que as gigantes tinham, os altos custos [...] e a CTBC também, por isonomia, tinha as mesmas tarifas praticadas. Como a gente tinha custos muito menores [...] tínhamos a mesma remuneração e, logicamente, as nossas margens sempre foram maiores do que a dos outros” (funcionário CTBC).

Aliada às “**políticas de custos baixos**”, o Grupo sempre procurou “investir em tecnologia e inovação” de produtos e processos. Como resultado da preocupação com aspectos “**tecnológicos e inovadores**” as empresas começaram a adotar programa de Gestão da Qualidade. Esses programas resultaram na obtenção de várias certificações, como pode ser observado a seguir:

- a CTBC foi a primeira empresa da América Latina a receber a ISO 9002 nas áreas de Atendimento ao Cliente e Operações de Sistema;

- a Engeset recebeu a ISO 14001 e ISO 9001, sendo considerada a melhor nos segmentos de instalação e de redes metropolitanas pela revista Word Telecom e também Empresa Latino-Americana Ecologicamente Correta pelo órgão internacional – Sluat. Desde o ano de 2001 vem colecionando os selos de Empresa Cidadã, oferecidos pela Prefeitura Municipal de Uberlândia - MG.

- a ABC INCO foi a primeira empresa da América Latina no segmento de alimentos a obter as certificações ISO 9002 e ISO 14001 simultaneamente. E, em 2002, obtiveram o *upgrade* para a certificação ISO 9001:2000.

- a SABE tornou-se o primeiro birô de impressão a *laser* no Brasil certificada pela ISO 9001:2000.

- a Pousada do Rio Quente foi o primeiro *resorts* do país a receber as ISO 9002 e ISO 14001 pelo cuidado com a preservação da natureza.

Além dessas certificações, o Grupo é responsável por várias inovações tecnológicas. Essa política parece mostrar que o Programa PGP não é um programa que surgiu do “vazio”. Esse processo parece ter sido desencadeado por um “choque no sistema social em equilíbrio” (FRUMKIN; KAPLAN, 2000), representado pela criação de um programa formal de incentivo às melhorias contínuas e desenvolvimento do potencial criativo dos funcionários das empresas do Grupo Algar.

“O PGP constitui oportunidade valiosa de desenvolvimento e de demonstração do espírito empreendedor de seus talentos, além de gerar resultados significativos para as empresas. Esse é o grande lema da Algar que nós trabalhamos, que nosso fundador, Alexandrino Garcia, sempre pregou durante sua vida de trabalho” (vice-presidente do Conselho de

Administração do Grupo Algar).

O aspecto “tecnologia” parece sedimentar-se como o elemento central da competitividade apregoada pela globalização. Os fluxos de tecnologia foram traduzidos pela aquisição de máquinas e equipamentos pelas empresas do Grupo, pela transferência de conhecimentos e as inovações organizacionais e de gestão.

Nota-se que a “**profissionalização da gestão**” foi aspecto marcante para o crescimento do Grupo. Inicialmente como empresa familiar, as empresas do Grupo apresentavam aspectos pouco racionalizados da gestão dos negócios. O primeiro passo para a profissionalização do Grupo foi quando o filho do fundador (atual vice-presidente do conselho de administração), então formado em engenharia assume, juntamente com o pai, o controle do Grupo. Esse fato foi, segundo depoimento de empregados do grupo, marcante para o desenvolvimento tecnológico das práticas e políticas do Grupo.

“O crescimento da área de transmissão na CTBC se deu com a vinda do Dr. Luiz, engenheiro formado. Ele tinha essa visão aliada à visão empreendedora, eu diria até sonhadora, do senhor Alexandrino Garcia. A evolução tecnológica da CTBC se deu alinhando o espírito empreendedor do senhor Alexandrino com a perspicácia técnica do Dr. Luiz Alberto Garcia” (funcionário do Grupo Algar).

A profissionalização da gestão do Grupo começou em 1989, com a nomeação do primeiro vice-presidente executivo fora da família. Os aspectos que levaram a escolha de um vice-presidente que não pertence à família foram o agravamento do estado de saúde do fundador e até então presidente do Grupo e uma forte crise econômico-financeira, fortemente influenciada pelas políticas do Plano Cruzado. Naquela época, o grupo tinha uma grande dívida de curto prazo e foi então que decidiram reestruturar e profissionalizar a gestão do Grupo.

Em 1994, houve a mudança de vice-presidente executivo externo ao Grupo, mas este não teve sucesso. Foi então que o Conselho de Administração resolveu dar apoio às pessoas internas ao Grupo e nomearam o atual vice-presidente executivo em 1999, que ocupava o cargo de superintendente de uma das empresas do Grupo.

Observa-se, com base nos aspectos apresentados, a grande influência das pressões de natureza técnica sobre as atividades do Grupo em estudo, o que corrobora as idéias de Scott (1992) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996) de que as indústrias tendem a se modelar mais pelos aspectos técnicos, uma vez que o controle ambiental é exercido sobre os resultados, em termos de quantidade e qualidade de bens e serviços.

Tal observação também confirma a idéia de Haguenauer (1983) a respeito de a competitividade ser vista como desempenho e expressa pela posição em que uma empresa se encontra no mercado num determinado momento, resultante da combinação de fatores como preço, qualidade, grau de diferenciação de produtos, entre outros. A competitividade vista como eficiência, por outro lado, é definida pela "habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial" (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996, p.100). Assim, percebe-se que a competitividade, na maioria das vezes, é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, prevalecendo os aspectos técnicos.

5.2.2 Pressões Ambientais Institucionais

Considerando as pressões isomórficas de caráter institucional como aquelas forças por meio das quais as organizações incorporam aspectos institucionais no âmbito da sociedade, com o objetivo de promover e garantir a legitimidade de suas ações, é possível observar no Grupo Algar as seguintes pressões de caráter institucional.

O papel reconhecido para os atores do espaço social de Uberlândia e região assegura às empresas do Grupo Algar aspectos como “**legitimidade**”, mas também grandes “**responsabilidades**”.

“Ao longo de 50 anos, pudemos comprovar o papel extraordinário de uma empresa de telecomunicações no desenvolvimento econômico e social do Brasil Central” (Revista Algar).

Exemplo da legitimidade conquistada pelo Grupo no Brasil foi a influência exercida pela CTBC no momento de privatização do sistema de telecomunicações.

“A CTBC foi modelo para a Anatel criar a nova legislação da telefonia fixa e celular, porque a gente já estava no mercado. Nós éramos a única empresa, nós e uma outra lá no sul e uma pequena em Ribeirão Preto” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

O modelo de gestão de pessoas implantado pelo Grupo Algar no início dos anos 1990 se tornou referência para outras empresas como modelo de gestão, em função dos conceitos que traz, como: progressão de carreira, melhoria do clima e das relações no ambiente de trabalho, conceito de empresa-rede, participação nos lucros e premiação por resultados. Os exemplos mais recentes disso vêm de duas palestras ministradas pelo diretor de Talentos Humanos Corporativos. A primeira foi dada para mais de 100 empresários mineiros, no *Great Place to Work*, em Belo Horizonte. A segunda, para estudantes e

parceiros da Universidade de Franca (SP).

Hoje as empresas têm como meta “ser uma boa empresa para se trabalhar”. A preocupação crescente das empresas como projetos sociais impulsionaram a criação de programas desta natureza nas várias empresas do Grupo Algar. Exemplo pioneiro é o Projeto Cidadania que visa à conscientização dos alunos das escolas públicas para a preservação dos telefones públicos e comunitários. Por esse projeto, o grupo recebe da Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, em reconhecimento à ação desenvolvida pela CTBC para erradicar o trabalho infantil nas indústrias de calçados de Franca.

Outra iniciativa na área social é o projeto “Adote uma escola”, por intermédio do qual cada uma das doze regionais da CTBC passa a adotar uma escola sem recursos e em situação de risco social, assumindo a responsabilidade da pintura de prédios, da compra de equipamentos, da assinatura de jornais e da assistência pedagógica especializada.

O Grupo também manifesta sua preocupação com aspectos de “**responsabilidade social**” por projetos de inclusão social. Exemplo dessa preocupação é um programa desenvolvido pela CTBC que tem por objetivo criar soluções especiais para prover comunicação telefônica entre pessoas portadoras de problemas de fala e audição. Com esse projeto, a CTBC torna-se uma das primeiras operadoras do País a prover esse serviço no Brasil.

O Grupo está atento à “**cadeia de relacionamentos de fornecedores**”. Assim, procura divulgar “seu jeito de ser” e no que acreditam, procurando estimular parcerias socialmente responsáveis. Uma das práticas que adota neste sentido é a de contribuir para o desenvolvimento de fornecedores locais, dando a eles a oportunidade de aperfeiçoamento. Esse aspecto também reflete seu aspecto de “responsabilidade pelo desenvolvimento regional” ao ser um dos maiores grupos empresariais da região de Uberlândia (MG).

Para citar um exemplo, a partir de 2003 todos os contratos de fornecedores assinados com a CTBC incluem cláusulas que proíbem o trabalho infantil.

“Porque para nós, a responsabilidade social deve estar presente em todos os âmbitos de relacionamento da empresa” (presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar).

A criação do “Conselho de Clientes” é uma das iniciativas para ouvir e valorizar o diálogo com a sociedade, facilitando a implantação de ações que melhorem a qualidade dos produtos e serviços. Criado e coordenado pela CTBC, o Conselho de Clientes é uma iniciativa pioneira no Brasil, que aproxima a empresa dos diversos segmentos da sociedade

como associações comerciais, órgãos de defesa do consumidor, organizações de promoção social e associações de bairros. Esta nova forma de relacionar-se fez com que o Conselho de Clientes fosse citado pela Anatel como um exemplo de “ouvidoria”, transformando-o numa referência para as demais operadoras de telecomunicações no país, além de fazer parte do “banco de boas práticas” do Instituto Ethos de Responsabilidade Social como um exemplo de bom relacionamento.

Um dos compromissos do Grupo é: “compartilhar o conhecimento e as experiências de gestão acumuladas ao longo dos 50 anos de história”. Esse compromisso reflete mais um dos aspectos de “responsabilidade pelo desenvolvimento regional”.

Atualmente, 36 funcionários do Grupo participam de 50 associações e entidades dos mais variados segmentos da sociedade, não só para defender os interesses das empresas do Grupo, mas também para participar das discussões de interesse público e contribuir na construção de novos projetos, ações e políticas que geram benefícios a todos, segundo o vice-presidente executivo Grupo Algar.

O Grupo Algar procura manter “**relações com o Governo**”, participando ativamente de consultas e audiências públicas, colaborando na formatação de projetos de lei nas diversas esferas do Legislativo.

“Sempre de maneira ética e por meio das associações representativas do interesse em questão” (vice-presidente executivo Grupo Algar).

A Algar também reúne representantes de setores privado, público e social diretamente responsáveis pelo trabalho com crianças, como o Poder Público Municipal, Ministério e Promotoria Públicas – Vara da Infância, Conselhos Tutelares e de Direitos das Crianças e Adolescentes, Polícias Civil e Militar, ONGs e outras instituições, numa proposta de trabalho que pretende integrar os três setores (privado, público e social) na busca de transformações na forma de atuar na área social, que passa a englobar um modelo de maior cooperação e valorização das diferenças.

“Esse aqui é nosso jeito de ser, o que quer dizer, é as pessoas sentirem isso e contarem como a empresa é. O instituto Algar ajudando as escolas, patrocinando algum evento, participando da comunidade” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Nas empresas do Grupo, a “**relação com a natureza**” é norteada por um cuidado natural com as questões ambientais. Exemplo dessa preocupação são as certificações ambientais obtidas em algumas empresas e o programa de preservação de áreas verdes junto à sede da ACS, que era uma antiga fazenda propriedade do Grupo Algar.

“E foi assim, naturalmente, que passamos a convidar as personalidades que visitam a ACS a plantar árvores no bosque próximo à empresa” (relatório Algar 2003).

Outro aspecto de destaque é a preocupação com as “**condições de trabalho dos empregados**”. Exemplo disso foi a construção da ACS, que procurou aliar aspectos de preservação ambiental e de qualidade de vida no trabalho; dessa forma, procurou respeitar e incorporar o meio ambiente como uma contribuição para a melhoria do local de trabalho. Esse cuidado é traduzido em ações de preservação dos recursos naturais, administração dos resíduos, educação ambiental e gerenciamento dos impactos causados por nossas atividades econômicas.

Outro exemplo de “**preocupação ambiental**” é a valorização das águas quentes que abastecem o Rio Quente *Resorts*. Esta preocupação levou ao desenvolvimento de pesquisas de preservação da região e no monitoramento de todas as águas que abastecem o município do Rio Quente, o que culminou com a obtenção das ISO 9002 e ISO 14001 pelo cuidado com a preservação da natureza

A ABC Inco é única empresa do segmento de processamento de soja na América Latina certificada simultaneamente com a ISO de Qualidade e de Meio Ambiente. Essa preservação é administrada por um comitê interno, que já está implementando projetos para reutilização de 50% da água que sai da estação de tratamento e esgoto da empresa e de 80% da água de limpeza química dos desodorizadores.

O gerenciamento dos resíduos é também um importante foco de atenção do Grupo. Para isso, é feito o controle de todos os resíduos gerados pelas empresas, analisando tipo, destino e quantidade de material. A partir da coleta seletiva, os materiais são separados e encaminhados à reciclagem. Muitos resíduos são vendidos, e sua renda é utilizada na manutenção do projeto de coleta seletiva. Os resíduos orgânicos são utilizados para a compostagem. Para aqueles resíduos cuja reciclagem ainda não existe no Brasil, a ABC Inco criou um aterro interno, incluindo o monitoramento periódico da água subterrânea onde o mesmo está localizado. Todos os impactos são avaliados e, com base nos resultados, são definidos os procedimentos das empresas para que sejam minimizados ou eliminados.

Colaborando com o “movimento comunitário na área de ecologia”, o Grupo Algar, mediante os serviços da CTBC, lançou, em 1991, o Telefone Verde. Qualquer pessoa em qualquer lugar do Brasil pode obter gratuitamente informações sobre questões ambientais e fazer denúncias de agressão ao meio ambiente. O serviço atende

principalmente a crianças, professores e profissionais da área ambiental e já recebeu, desde a sua criação, mais de 40 mil ligações.

“Nós acreditamos e investimos nessa idéia e assumimos o compromisso em sermos uma liderança educadora. Esta decisão é revelada na relação com nossos diferentes públicos e, de maneira bastante estruturada, com as comunidades nas quais estamos inseridos. Nossa escolha em ser um sólido grupo regional nos compromete com a geração de empregos, com a democratização do conhecimento e com a popularização do acesso à tecnologia em nossa região” (Relatório Algar 2003)

Outro exemplo de preocupação como “**liderança educadora**” é o investimento social coordenado pelo Instituto Algar de Responsabilidade Social. Em 2003, o Instituto coordenava 21 projetos sociais com a comunidade com foco em educação de crianças, o que beneficiou 36.495 alunos, 1.406 professores e 104 técnicos, segundo dados do Relatório Algar 2003.

Através de parcerias com 111 escolas públicas e entidades de educação, o Grupo desenvolve atividades de formação continuada de professores, educação ambiental, oficinas de teatro, iniciação musical e animação, atividades esportivas e de recreação, além do resgate da memória local e da cultura popular regional, utilizando o computador e o jornal como recursos pedagógicos. Destes projetos, 17 são desenvolvidos pelos comitês de voluntariado da Algar que, só em 2003, tiveram a participação de 426 associados como voluntários em 121 ações com a comunidade. O Instituto Algar, em 2003, investiu R\$ 1,2 milhões em sua missão de educar, articular e mobilizar pessoas e organizações para a prática da responsabilidade social.

“Nossas práticas sociais já têm importantes reconhecimentos como estar entre os 10 exemplos de cidadania corporativa pelo guia da revista Exame, nos anos de 2000 e 2001” (Relatório Algar 2003).

Esses aspectos de natureza institucional aqui levantados demonstram uma forte preocupação do Grupo Algar com pressões ambientais de natureza institucional. Essa constatação parece refletir a trajetória de desenvolvimento do Grupo em estudo. A preocupação com pressões sociais parece resultar, em parte, da natureza e controle familiar do grupo empresarial.

Por ter desempenhado desde o início de suas atividades um modelo de gestão mais participativo, as pressões sociais foram institucionalizadas nos valores do Grupo. Esse aspecto confirma a noção de ambiente socialmente construído de Berger e Luckmann (1967), segundo o qual, uma vez estabelecidas às instituições, pelo simples fato de

existirem, controlam a conduta humana, ao conduzirem, mediante padrões, para determinada direção dentro de muitas outras teoricamente possíveis. Dessa forma, pode-se dizer que algumas práticas organizacionais do Grupo Algar foram submetidas ao controle social.

5.3 AGÊNCIA

Os pressupostos teóricos que guiam este trabalho sugerem que atores criam e seguem regras e usam recursos, sendo capazes de entender e considerar situações diárias e monitorar os resultados de suas próprias ações e das ações dos outros. Considera-se também que a estrutura de um sistema social é composta por esquemas (elementos virtuais) e por recursos (elementos efetivos).

Logo, agência é a habilidade do ator de ter algum efeito no mundo social, alterando as regras ou a distribuição de recursos. Todos os atores, agindo de forma individual ou coletiva, possuem algum nível de agência, mas a quantidade de agência varia entre os atores, assim como entre os tipos de estruturas sociais (GIDDENS, 1989; SCOTT, 2001).

Considerando que entre o contexto (ambiente organizacional) e a resposta (estratégia adotada) há a interpretação do ator e a agência reside nesse processo interpretativo, busca-se nesta seção explorar os esquemas interpretativos presentes do Grupo Algar já que estes se constituem no conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização e que operam como quadros de referência para a ação organizacional. Desta forma, nesta seção serão analisadas as estruturas regulativas, normativas e cognitivas na tentativa de estabelecer elos com os processos isomórficos provocados por estas estruturas, bem como verificar a influência das crenças e valores do fundador do Grupo Algar no processo de estruturação do que se cristalizou e instituiu como regras, crenças, valores e categorias de interpretação da realidade para as organizações que constituem o Grupo (GIDDENS, 1989; SEWELL, 1992; MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Em seguida, serão analisadas os recursos organizacionais (elementos efetivos) disponibilizados aos empregado-empreendedores para a realização dos projetos de PGP e conseqüente efetivação da estratégia de empreendedorismo corporativo do Grupo.

5.3.1 Esquemas interpretativos – Grupo Algar

O Grupo Algar traz impresso em seus alicerces a marca da personalidade de seu

fundador, Alexandrino Garcia. Português de origem humilde, era um empreendedor nato, corajoso desbravador e dono de um talento natural para os negócios.

“O senhor está vivo no nosso Grupo, nas nossas crenças e valores, nos nossos sonhos e ideais. E estes não morrem nunca, pois renascem a cada dia através do milagre do trabalho, como o senhor sempre preconizou” (Presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar).

“Essa cultura, esse foco no cliente, veio do senhor Alexandrino [...] ele é uma pessoa de referência para todos nós. Referência de vida, de profissionalismo, e isso ficou gravado. É igual o pai da gente quando falava [...] Mas é cultural. É da cultura da empresa. Por isso é que o grupo está entre os cem melhores para se trabalhar no Brasil. Por causa dessa cultura” (funcionário Grupo Algar).

“O senhor Alexandrino foi o espelho do que acontece hoje na empresa. O que está acontecendo hoje ele já tinha na cabeça. Tudo o que ele fazia, fazia pensando no cliente” (funcionário Grupo Algar).

A crença do fundador em servir à comunidade transparece em seu trabalho o que acaba por incorporar à própria cultura do Grupo Algar como uma das crenças e valores que inspiram e orientam as empresas do grupo, como pode ser observado na declaração de uma funcionária do Grupo: “ele investiu em comunicações numa época em que ninguém acreditava em comunicação. Ninguém acreditava que aquilo poderia ser um bom negócio [...] essas pessoas foram abrindo mão das suas ações [...] e o senhor Alexandrino, para não deixar o barco afundar, vendia parte de sua propriedade para comprar ações das pessoas que queriam vender” (funcionária CTBC).

O controle das estratégias empresariais pertencia ao fundador do Grupo. Nessa linha de raciocínio, as estratégias organizacionais estão delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam, de um lado, nos valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes do Grupo e, de outro lado, na forma de distribuição de poder organizacional entre os membros da coalizão dominante, o que confirma a idéia de Weick (1973) sobre a percepção subjetiva do ambiente.

De acordo com as idéias de Weick (1973) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996), a concentração de poder nas mãos do fundador e controlador do Grupo fazia com que as escolhas fossem definidas por ele em detrimento de outros. Um das possíveis razões para o controle acionário total da antiga CTBC pode ser o controle do poder organizacional que Alexandrino Garcia possuía. Como as ações foram bem sucedidas, podem ter dado origem a padrões de atuação que, ao terem sido reforçados pelos empregados do Grupo e demais acionistas, configuraram-se como orientação estratégica.

A visão de futuro do fundador foi um aspecto notável em sua administração. E este valor parece ter sido transmitido ao seu filho, atual presidente do Conselho de Administração do Grupo Algar e também aos funcionários do Grupo.

“Enquanto eu enxergava daqui até ali na esquina, o filho dele enxergava dali até no primeiro horizonte e o pai dele enxergava dez horizontes na frente” (funcionário do Grupo Algar).

São marcantes na fala dos funcionários do Grupo Algar a presença e o respeito pela administração do fundador. A análise dos relatos a seguir ilustra esse fato:

“Essa é uma aventura fascinante, quando você está por dentro, começa a ser pego e não sai mais. Você quer ir à frente. Isso é a paixão da luta” (1º vice-presidente executivo do Grupo Algar).

“Então nós estamos aqui atuando e já preparando para o futuro” (Coordenador geral PGP – Grupo Algar).

O espírito empreendedor era uma característica do fundador do Grupo e tornou-se parte dos valores do grupo. É marcante a associação desse espírito empreendedor aos aspectos de inovação, como propunham os primeiros teóricos do campo do empreendedorismo, Say (sd.), Cantillon (sd.) e Schumpeter (1942).

“Por exemplo, eu sei que para o empreendedorismo o PGP é um caminho, mas o Grupo Algar, como você deve ter observado, foi inovador em várias etapas” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Esse valor também é incentivado pelo Grupo por meio de programas como o PGP e o PGI. Como ressalta o vice-presidente do conselho de administração, o Programa PGP vem incentivando em todos os associados o valor ao empreendedorismo. Analisando o número de projetos e de funcionários que participam desses programas e o depoimento desses funcionários encontram-se indícios de que esse valor está sendo compartilhado pelas organizações influenciando a escolha de práticas gerenciais, o que confirma a idéia de Meyer e Rowan (1977) sobre padrões institucionalizados ou estruturados de cognição de acordo com Selznick (1996) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999).

Conforme afirma o coordenador geral do PGP, o Grupo procura utilizar o programa PGP como um meio para despertar o empreendedorismo nos empregados. Por acreditar no potencial e nas capacidades de seu corpo técnico, o Grupo procura criar mecanismos para desenvolver os valores criatividade e inovação, como forma de criar e melhorar os processos e solucionar os problemas.

Observa-se dessa forma que a postura estratégica adotada pelo Grupo Algar caracteriza-se por uma tendência de busca por inovação de produtos ou mercados como

vantagem competitiva, como afirmam Miler e Friesen (1982) a respeito da postura estratégica das organizações. Este tipo de estratégia demonstra a pró-atividade e a busca mudanças planejadas.

A orientação estratégica para o risco, inovação, pró-atividade e autonomia, aliada ao nível de influência do empreendedor e às condições ambientais em que o Grupo Algar se encontra inserido auxilia no entendimento do processo de empreendedorismo corporativo do Grupo, o que corrobora, em parte, o modelo conceitual integrada de empreendedorismo corporativo proposto por Ferreira (2001).

Destaca-se também a presença dos valores pioneirismo e inovação. Estes são facilmente verificados nas várias ações inovadoras das empresas do Grupo, como foram apresentadas na descrição da empresa. Esses processos inovadores do Grupo, corroboram as idéias de Van de Ven (1986) de que as normas, valores e estruturas foram sendo incorporadas no arcabouço de padrões já existentes de forma a sustentar as mudanças planejadas pela diretoria do Grupo.

“O mais curioso é que não era nenhuma novidade para Alexandrino Garcia. Isso é incrível, 50 anos atrás. Esse é um homem incrível e que estava sempre bem a par das novidades” (1º vice-presidente executivo – Grupo Algar).

“Ele era uma pessoa que não havia nascido na época dele; ele nasceu no futuro, mas ele viveu naquela época. Ele era uma pessoa, que na época não aceitava muitos defeitos, ela gostava que a pessoa se achasse dona do negócio” (coordenador geral PGP- Grupo Algar).

Exemplos da incorporação dos valores pioneirismo e inovação no arcabouço das empresas são os programas de gestão participativa Empresa-Rede e PGP. Neste último, a estratégia de empreendedorismo corporativa (PGP) foi sustentada por mecanismos organizacionais socialmente legitimados. Como resultado desses mecanismos é possível observar a intrínseca rede de fatores institucionais (KIMBERLY, 1979), que foi integrada no processo de criação e inovação do grupo.

A crença no modelo participativo de gestão, denominado Empresa-Rede, tem origem nas práticas adotadas pelo fundador do Grupo. Esse modelo foi criado em 1989, pelo primeiro vice-presidente executivo do Grupo Algar quando o Grupo passava por um processo de reestruturação em função da crise financeira que se instaurava. De acordo com declarações dos dirigentes, “coisa que o Mário Grossi veio fazer em 1989, ele [o fundador] preconizava desde 1954. Ele deixava isso acontecer”.

“no dia da inauguração [...] me lembro bem, ele me chamou num canto e

falou: ‘Doutor Mauro, eu queria lhe dizer o seguinte: essa fábrica aqui é sua’. Eu sabia que não era minha propriedade física, mas acho que ele percebeu como muita clareza que, realmente, aquilo que estava ali dentro fui eu quem montou na minha cabeça. Ver o acionista controlador do grupo chegar para você, um recém-contratado, e dizer ‘isso aqui é seu’...” (vice-presidente executivo – Grupo Algar).

A busca pela realização de seus sonhos envolvia a motivação dos empregados, como pode ser observado pela declaração a seguir: “ele conseguiu motivar as pessoas a realizar um sonho dele. Quando ele fala que o funcionário só é bom quando sente que é dono da empresa, essa é a base da empresa-rede”.

Como pode ser observado nas seguintes declarações, a ação do vice-presidente executivo do Grupo expressa a reciprocidade entre exigências internas (necessidade de profissionalização da administração) e externas (aumento da competitividade, crescimento de mercados, padronização de processos, e outros aspectos ambientais) a partir do que Fonseca e Machado-da-Silva (2001) chamam de racionalidade predominante no próprio contexto social.

“O que aconteceu foi que o Dr. Mário Grossi, em 1989, começou a dedicar-se a esse estilo, de trabalho em equipe. Ele era comandante de navio e tinha que trabalhar em equipe, então ele fez um desafio ao Cícero de criar uma cultura que não tivesse hierarquia. Eles reduziram três níveis naquela época, em 1990. No início foi uma loucura, muita gente perdeu cargo. O organograma da empresa era enorme, não cabia reto, ele fazia uma curva” (vice-presidente corporativo – Grupo Algar).

“É uma característica da família Garcia: sempre comemoram e compartilham resultados. Normalmente, o senhor Alexandrino, quando concluído o trabalho, ia tomar o vinho, comer, e aí chamava a gente. Não interessava se você estava sujo, se era funcionário mais humilde. Nessa época, o senhor Alexandrino conseguia fazer de cada um de nós um pouquinho dele.” (funcionário Grupo Algar).

“Então isso já é um modelo de família e que vem sendo seguido pelos sucessores. Ontem mesmo a premiação atrasou porque o Luiz Alexandre queria passar em estande para cumprimentar pessoalmente cada associado” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

A valorização dos talentos humanos é um aspecto marcante na cultura do Grupo. Considerar as pessoas como capital intelectual é para o Grupo Algar “o maior diferencial”.

“Fiz questão que meus filhos viessem pra cá. Eu notei que o senhor Alexandrino, só de ele falar para mim que nós pertencemos a uma só família, a família CTBC, eu senti que ele dá valor na pessoa” (funcionário Grupo Algar).

Todos os coordenadores entrevistados apresentaram consenso em relação a esse ponto. O discurso da coordenadora do PGP da CTBC ilustra com clareza esse aspecto:

“Quando a gente fala de valorização de talentos humanos, falamos de valorizar as pessoas como capital intelectual, como o maior valor, como o diferencial que ela tem, porque tecnologia e sistemas todas as empresas podem ter igual; nosso diferencial são as pessoas que trabalham aqui”.

O modelo de Gestão implantado nos anos 1990 revela os princípios e valores que dão sustentação à cultura de comprometimento do Grupo Algar, segundo o diretor de Talentos Humanos do Grupo Algar e idealizador do modelo, com “nosso modelo de gestão acabamos com a cultura do emprego e implantamos a cultura do comprometimento. Por isso nossos associados são chamados assim. Porque são associados na nossa meta”.

A legitimação do modelo Empresa-Rede e do programa PGP pelas empresas e empregados pode ser explicada pela presença de pressões isomórficas de caráter técnico (necessidade de inovação e desenvolvimento) e de caráter institucional (expectativa de uma gestão participativa).

Como será apresentada no próximo capítulo a respeito do programa de gestão PGP, as práticas de empreendedorismo surgiram inicialmente de forma autônoma relacionada à implantação do modelo de gestão Empresa-rede, que por sua vez é visto pelos dirigentes como resultante dos padrões de ação do Grupo Algar. Percebendo o crescimento de iniciativas de empregados em desenvolver melhorias e inovações, a diretoria do Grupo decidiu criar um programa formal que viesse a substituir o papel do Departamento de Gestão da Qualidade. No momento da criação do PGP, dirigentes do Grupo fizeram visitas técnicas a empresas que já adotam práticas de empreendedorismo corporativo. Ao verificar o sucesso de empresas como a Gerdau, Xerox e outras, o Grupo Algar decidiu criar e adotar seu próprio modelo porém com base nos procedimentos e arranjos estruturais implementados por essas organizações. Neste momento, podemos identificar comportamentos miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Observam-se também, no desenvolvimento do PGP, respostas diferentes das empresas do Grupo a essa nova formulação estratégica. A legitimidade do programa, considerada como padrão objetivo e externo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), foi intencionalmente buscada por aquelas empresas do Grupo que inicialmente relutavam para sua adoção.

Atualmente, com base na quantidade e intensidade de projetos realizados, pode-se dizer que o programa PGP, assim como os **valores que o sustentam** (valorização dos talentos humanos, transparência nas ações, empreendedorismo, permanente mutação, encantamento dos clientes, responsabilidade social, valorização da marca, zelo pela

reputação empresarial e crença no Brasil) são **sustentados por mecanismos normativos** os quais envolvem o compartilhamento de um conjunto de **normas** (diretrizes do programa) e **rotinas** (ciclos do programa) pelos membros, conduzindo a **formas comuns de interpretação e ações institucionalizadas** no Grupo (DIMAGGIO e POWELL, 1983). As declarações abaixo ilustram o envolvimento e compartilhamento dessas normas e rotinas:

“chega a ponto de ter tido uma avaliação e no outro veio um funcionário nos procurar com outro projeto e falar com o olho brilhando: ‘o pessoal está me cumprimentando, viram meu projeto e vieram me elogiar’. Nesse momento, ele não está pensando em dinheiro” (coordenador PGP – divisão agronegócio).

“O Dr. Luiz perguntou: será que todo mundo aqui participa mesmo? O PGP é um modelo de participação, o pessoal tem liberdade. O que a gente busca aqui é que as pessoas tenham liberdade de participação. Mas isso está no sangue. O fundador era assim, o Dr. Luiz era assim e o Luiz Alexandre também é assim” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

A crença nos negócios também demonstra ser compartilhada pelos membros do Grupo Algar. É um dos pressupostos que influenciou e ainda influencia as ações organizacionais. Abaixo algumas declarações de funcionários do Grupo ilustram a influência desse valor no cotidiano das empresas:

“E o sucesso da CTBC se deu ao fato de que o senhor Alexandrino não permitia que os lucros que a empresa pudesse auferir fossem convertidos em outra coisa, a não ser em telecomunicações” (funcionária CTBC).

“Estamos em uma briga porque eles querem tirar nossa concessão. Eles querem tirar a CTBC do Grupo de qualquer maneira. Porque na verdade quem fez o grupo restar foi a CTBC e a agropecuária [ABC A&P], as outras eram para dar apoio,... Chegou uma época em que a gente tinha 64 empresas, uma para dar apoio à outra, mas depois nós fomos focando” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Aliada à crença nos negócios está a crença no Brasil. Foi por acreditar na expansão das telecomunicações no Brasil que o grupo conseguiu transformar a CTBC num conglomerado empresarial com faturamento superior a R\$1,5 bilhão por ano e que emprega diretamente mais de 10 mil pessoas.

As declarações a seguir ilustram esse aspecto:

“Nós tínhamos todos aqueles projetos, mandávamos para Brasília e eles ficavam lá, não havia tramitação. A orientação do senhor Alexandrino era a seguinte: ‘Olha, o país não pode parar. Se tem burocratas lá em Brasília que não querem resolver, o problema é deles. O nosso problema é construir’. E a gente continua a construir as cidades aqui na região e o projeto estava parado”, (Presidente do Conselho de Administração –

Grupo Algar).

“Ele valorizava o trabalho. Ele falava sempre isso: ‘O Brasil precisa de nós. O Brasil vai ficar muito bom. Façam as coisas simples. Coisas que dêem resultado’” (funcionários Grupo Algar).

“O senhor Alexandrino é um dos alicerces para a CTBC ter resistido a todo assédio, na época da estatização da telefonia. No outro ponto, está o fato de a gente se sentir motivado com esse projeto, até sentir-se meio dono dele. Essa liberdade que o senhor Alexandrino dava, e o próprio Dr. Luiz até hoje continua, motiva o projeto CTBC a ser nosso projeto de vida. São esses dois pilares mais a questão da inovação, que é o fruto de uma genética da CTBC” (funcionário Grupo Algar).

Segundo os dados do guia de Empresa-rede do Grupo (PENHA, 2004) e os dados coletados nessa pesquisa, as crenças e valores do Grupo Algar podem ser resumidos da seguinte forma: **talentos humanos** em vez de recursos humanos; **associados** em vez de empregado; **gestão participativa**; **relação cliente x fornecedor**; **estrutura enxuta**; **comunicação eficaz**; **qualidade total**; **negociação ganha-ganha**; **hierarquia pela responsabilidade**; **obrigação pela adesão**; **gastar só o que produz**; **ter uma missão**; **ter objetivos claros**; ser uma **organização de aprendizagem**; **mudar sempre**; **dar oportunidade** aos talentos; **ter cuidados ao admitir**; **ter cuidados ao demitir**; **investir em treinamento e formação**; cuidar do **clima organizacional**; **premiar** o resultado; **respeitar o cliente**; **terceirizar atividades-não-fins**; agir com **transparência**; decidir por **consenso**; **avaliar performance**; **remunerar o capital**; obter **sinergia**; **ouvir**; **elogiar**; **reunir-se** constantemente; **automatizar** atividades repetitivas; **comitê** dos associados; comitê de direção; **ética**; comunidade; sindicatos; meio ambiente; acionistas; concorrência; **autogestão** de honorários.

5.3.2 Recursos Organizacionais..

De acordo com os coordenadores do PGP e com as diretrizes do programa, o Grupo Algar oferece como **infra-estrutura** para execução dos projetos: treinamentos técnicos e capacitação profissional por meio de cursos, acompanhamento e consultoria da área de PGP e investimentos financeiros para execução dos projetos.

"Especificamente na ACS é um dos melhores lugares para se trabalhar o que se investe em capacitação está entre uma boa e uma ótima capacitação, em termos financeiros, de capacitação de cursos, de colocar você no mercado, de identificar *benchmarking*, de diversos investimentos, como no ambiente de trabalho agradável que busca que você se sinta contente, comece a fazer falta em sua vida, pelo ambiente, pelas pessoas essa filosofia que a ACS tenta fazer outros tipos de investimento, a liberdade de expressar suas idéias, de colocar suas idéias, realmente desenvolver fazer dar certo” (coordenador

PGP – ACS).

As **diretrizes** do Grupo estabelecem o seguinte **cronograma para os ciclos** de projetos PGP: março: desenvolvimento de pelo menos duas das etapas com o objetivo de analisar a viabilidade dos projetos; até o mês de abril as equipes devem ter desenvolvido a etapa quatro, com a seleção da alternativa para a oportunidade ou problema identificado. Essa etapa é importante para a diretoria ter tempo de liberar o investimento, pois até o 30º dia de junho a etapa cinco deve ser implementada, com a execução da alternativa selecionada na etapa anterior; em julho, agosto e setembro a equipe executora deverá avaliar os resultados obtidos nesse período para que em outubro os resultados sejam apresentados na Mostra PGP. Caso os projetos implementados não consigam apresentar resultados financeiros positivos, esses projetos não poderão ser apresentados neste ciclo e deverão continuar a ser executado até obter resultados positivos e dessa forma poderão ser apresentados na Mostra PGP no próximo ciclo. Apenas os projetos que apresentarem resultado financeiro positivo poderão concorrer aos prêmios do programa.

De acordo com a coordenação geral do programa PGP, o Grupo reconhece as **diferenças existentes no envolvimento das empresas** neste programa e planeja analisar mais profundamente todos os projetos para poder tomar decisões. O coordenador também destaca o fato de que o Grupo não esperava que “o PGP tivesse esse sucesso tão rápido como teve”. Ele admite que “foi meio que inesperado”, e que não estavam preparados.

“Agora eu já posso fazer, eu já tenho condições, eu já tenho dados suficientes. Porque também a gente não esperava que o PGP tivesse esse sucesso tão rápido como teve. Ele aparece e teve um sucesso imediato nas empresas. Cada ano cresce a motivação. Então agora eu quero trabalhar melhor os dados gerenciais, para poder tomar decisões, conversar cara-a-cara com o diretor superintendente das empresas” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Outro ponto a ser melhorado no programa, segundo o coordenador geral, envolve “**mudança cultural**”, pois o Grupo reconhece que existem empresas no Grupo que estão tendo dificuldades para implantar o programa de geração de idéias, porque muitas vezes a idéia vai interferir no conselho de administração o que, segundo ele, “envolve mudança cultural”. Dessa forma, a diretoria do Grupo tem procurado treinar as lideranças das empresas, trabalhar a cultura organizacional de forma a torná-la mais participativa e também tem tentado ouvir os associados para tentar negociações. Uma das possíveis causas para diferença da quantidade de projetos desenvolvidos nas empresas, segundo o coordenador geral do PGP, é a “abertura para mudança”.

Estas diferenças e explicações confirmam a dúvida de Holm (1995) a respeito de como são possíveis mudanças na conduta humana, se estas são controladas por instituições. Como se observou no caso estudado, mesmo existindo intenções de controle por parte da *holding*, no sentido de “forçar a adoção do programa”, a interpretação dos atores organizacionais, aqui representada pelo incentivo das lideranças (superintendências e diretores das empresas do Grupo Algar) sobre a estratégia de empreendedorismo corporativo exercerá influência no processo de formação das ações o que, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) resultará em possíveis “desvios de rota” em relação ao padrão original.

Mas também é preciso, segundo o coordenador geral, melhorar o conhecimento dos diretores e superintendentes das empresas a respeito do programa e atender às necessidades dos funcionários. Na tentativa de explicar as diferenças entre as empresas o coordenador geral do PGP, referencia aspectos como intuição, conhecimento e fontes de conhecimentos.

“Igual ao Bernardinho [técnico da seleção de voleibol] falou: ‘A intuição depende muito do conhecimento e o conhecimento depende muito das fontes de conhecimento’. Então eu vejo muito isso também, você lembra de alguma referência que você conhece e com base na intuição faz na hora” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Com o objetivo de analisar a influência das pressões setoriais das empresas no processo de escolha de estratégias competitivas buscaram-se **indícios de práticas diferentes da estratégia** de intra-empreendedorismo nas empresas do Grupo Algar em função de pressões setoriais específicas citadas por Kupfer (1991) como determinantes da concorrência setorial.

De acordo com os coordenadores do PGP nas empresas pesquisadas do Grupo e com o coordenador geral do programa no Grupo Algar, as características das empresas influenciam, mas, para todos os entrevistados, o que mais influência na adoção da estratégia é “o objetivo que a direção da empresa dá”.

As explicações dadas por eles para a diferença no número de projetos entre empresas do Grupo Algar vão desde o **tamanho, porte e setor** da empresa, mas, todos parecem admitir que existe forte influência da **liderança** da empresa em acreditar e incentivar o programa PGP. Constata-se, dessa forma, um **forte papel da agência ativa** dos dirigentes das empresas do Grupo Algar na adoção da estratégia de empreendedorismo corporativo.

Para a coordenadora do PGP, na Engeset o tamanho da empresa influencia o processo de escolha da estratégia a ser adotada. Segundo ela, empresas maiores têm maior chance de sucesso por terem mais recursos para investir em novos projetos e para oferecer qualificação aos seus funcionários. Cabe destacar que no Grupo Algar cada empresa é independente e responsável por suas práticas gerenciais assim como por suas receitas e dívidas. A *Holding* Algar oferece diretrizes e cabe às empresas escolherem as práticas que irão adotar para alcançar as metas estabelecidas.

“Depende muito do tamanho de cada empresa. Não vai muito pelo ramo, mas sim pelo tamanho” (coordenadora do PGP – Engeset).

Para o coordenador do PGP, na ABC Inco e A&P, o setor dessas empresas poderia ser visto como elemento limitante para a participação dos funcionários no programa, mas, segundo ele, existem projetos, só que são mais demorados em função das especificidades do setor agropecuário.

“Os setores poderiam ser fator limitador. Infelizmente ganhos subjetivos nem sempre são valorizados. Esse é ganho subjetivo, porque você vê o empenho [...] quando voltarem, todo o mundo na fazenda vai querer saber como foi a apresentação [...] isso é mais difícil de ser visto, principalmente porque são ganhos em longo prazo” (coordenador do PGP – Inco e A&P).

Segundo o coordenador do PGP na ACS o setor da empresa não exerce influência “nem positiva nem negativa” na escolha da prática. Atribui a responsabilidade às lideranças das empresas. Essa mesma opinião é compartilhada pelo coordenador da ABC Inco e A&P e pelo coordenador geral do PGP no Grupo Algar, como pode ser observado nas declarações a seguir:

“Parte muito de a liderança querer mudar, enxergar pessoas para que mude, tragam novas iniciativas. Não vejo diferenças da ACS para a CTBC, também não vejo diferenças da ABC Inco para a ACS ou para a CTBC, ramos totalmente diferentes”(coordenador do PGP – ACS).

“Vejo em função da liderança, na qual não tem lideranças que incentivem a busca por melhorias de resultados realmente não têm projetos, em que tem lideranças que se preocupam com a melhoria de resultados, em incentivar as pessoas a conhecerem, a mudar, a capacitar vê projetos todo ano [...] liderança da diretoria, superintendente até o corpo diretor” (coordenador do PGP – ACS).

“Onde o superintendente dá um foco maior tem mais projetos, mas cada empresa tem um tempo diferente. Na maioria das empresas pegou desde o primeiro ano algumas ainda não, mas sempre tem projetos participando poderiam ter 8, 10, 15 projetos e têm 3, 4 ou 5” (coordenador do PGP – SABE).

“Sim, tem muita diferença e vejo que isso seja em função das lideranças.

Tem executivo que não quer nem saber dos projetos de intra-empreendedorismo; mas tem executivo que é mais interessado, que incentiva mais” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

As informações coletadas parecem sustentar os pressupostos dos institucionalistas para a explicação da competitividade organizacional. Segundo esse enfoque, a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento às orientações coletivamente compartilhadas, que, se sustentado, levará ao funcionamento interno. Dessa maneira, as organizações competem pelo alcance da legitimidade institucional, tornando suas práticas cada vez mais isomórficas (MEYER; ROWAN, 1991).

Nas empresas do Grupo Algar observa-se essa **tendência de compartilhamento das orientações da holding** as quais são compartilhadas pelas empresas, uma vez que:

“Você vê tranqüilamente a metodologia difundida em todas as empresas do Grupo. Equipes que desde 2001 montam PGPs maravilhosos de tecnologia [...] Às vezes a gente enxerga que só a ACS e a CTBC que têm tecnologia e não é na ABC Inco muitas das coisas que eram feitas manualmente hoje você tem um processo automatizado e muitas vieram do PGP [...] pessoas que a empresa não tem na mão a tecnologia e estão automatizando coisas que eram manuais, então estão tomando iniciativa e mudando” (coordenador do PGP – ACS).

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – TERCEIRA PARTE

Neste capítulo apresenta-se e efetua-se a análise dos dados qualitativos obtidos por intermédio de entrevistas semi-estruturadas com coordenadores do PGP nas empresas e com diretores do Grupo Algar aplicados no desenvolvimento da pesquisa.

Ainda neste capítulo procura-se explicar como e porque o Grupo Algar adotou esta estratégia de empreendedorismo corporativo. Buscando alcançar uma explicação para esse fenômeno, sugerem-se possíveis relações entre as variáveis pesquisadas que levaram à institucionalização do Programa de Gestão de Processos – PGP- no Grupo. Para demonstrar essa lógica procura-se testar o modelo proposto por Frumkin e Kaplan (2000) sobre as relações micro-macro na Teoria Institucional.

6.1 PROGRAMA DE GESTÃO DE PROCESSOS – PGP.

“Essa frase: ‘fazer alguma coisa que era impensável em algum tempo atrás’. Eu acho que empreendedorismo é isso, fazer coisas que são impensáveis para outras. Então o que é impensável hoje? É um técnico falar cara-a-cara com um diretor? Então vamos fazer isso” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

6.1.1 Surgimento do programa

Como afirma Ferreira (2001), mudanças nas condições ambientais podem criar novas oportunidades ou ameaças para as organizações. Essas mudanças podem alterar a congruência entre a estratégia, o ambiente e as pressões para seleção de diferente orientação estratégica. As organizações podem responder de forma diferente, incluindo uma não-resposta. Essas respostas podem envolver fusões, assim como ações influenciadas por pressões institucionais. O empreendedorismo pode atuar como estratégia corporativa das organizações em resposta às pressões ambientais competitivas, por meio de inovações ou práticas miméticas. No caso do Grupo Algar percebe-se a adoção dessa estratégia pautada pela busca da inovação.

“Essa é uma pequena semente que a gente vem plantando, já estamos no quarto ano, mas vocês podem perceber que nós já tivemos uma quantidade de 276 projetos e cerca de 1.400 associados já participaram. Este ano nós tivemos um investimento em torno de 3 milhões de reais [...] e o resultado em torno de 19 milhões de reais, [...] Sem adicionarmos os nossos resultados qualitativos, nós podemos ver que os ganhos são de quase 97 milhões de reais e acho que mais importante que isso é conseguirmos disseminar uma cultura de qualidade contínua nas organizações e fazer com que as pessoas se sintam responsáveis pelo trabalho e pelos próprios projetos” (vice-presidente do Conselho de Administração Grupo Algar).

Para o coordenador do PGP na SABE, a origem do PGP advém do fortalecimento da gestão da qualidade em 1998 pela necessidade de fazer a melhoria contínua, naquele momento, detectou-se necessidade de motivar as pessoas. O PGP surge quando algumas empresas, de forma isolada, começaram a vincular os projetos aos objetivos semestrais dos associados, posteriormente criou-se o comitê de gestão de processos. Desse comitê, em 1999, surgiu a idéia de se criar um programa de incentivo à criatividade ao empreendedorismo interno, premiando as pessoas pelo trabalho de melhoria contínua. A ACS segue a filosofia do Grupo Algar, segundo o coordenador do PGP na ACS:

“nasce dentro da filosofia incentivar o associado para que ele quebre regras, melhorar as coisas, trazer resultados” (Coordenador PGP ACS).

Para a ACS, o PGP é uma ferramenta, na qual acreditam estar se destacando muito:

“PGP nada mais é do que incentivar os associados a quebrarem regras e mudar as coisas de seu processo de trabalho e de sua rotina [...] é uma diretriz do grupo Algar, mas as empresas podem alterar” (coordenador PGP ACS).

O coordenador do PGP na ACS ressalta a liberdade que as empresas têm para adotar o programa. Ele o compara a planos táticos e operacionais de um grande plano estratégico dado pelo Grupo Algar às empresas.

Na constituição do PGP uma pessoa ou um grupo tem a idéia, faz a inclusão de idéia, reúne seis pessoas e trabalha com o auxílio e com a consultoria da gestão de processos. Cabe à área de gestão de processos treinar e auxiliar os funcionários na execução dos projetos de PGP.

Para o coordenador do PGP na divisão de agronegócio ocorreu apenas uma mudança do nome Gestão da Qualidade para Gestão de Processos, já que a melhoria contínua sempre foi foco do Grupo Algar. Segundo ele, o José Mauro Floriano foi o “mentor” do programa e o Luiz Alexandre Garcia o “padrinho”.

“Empresas não querem tão somente um robô, querem o poder de pensar de cada indivíduo [...] o diferencial é o poder de criação de cada pessoa e o programa permite praticar e incentivar”.

Para a coordenadora do PGP na CTBC, o Grupo Algar criou uma “diretriz” para todas as empresas, sendo que a premissa básica é o resultado financeiro, sem descartar os resultados qualitativos. O projeto é estruturado de acordo com uma metodologia criada pelo grupo Algar, com participação de algumas das empresas do grupo. Composta de seis etapas, tem por objetivos: liberar o potencial criativo, desenvolver o pensamento sistêmico

e o trabalho em equipe, utilizando ferramentas estatísticas que garantam a consistência do projeto. As etapas são as seguintes:

“1ª etapa: identificação de oportunidades, problemas ou inovação, razões de melhoria, definição dos fatores que motivaram, apresentação da situação atual e desejada [...]; 2ª etapa: análise de oportunidades e informações [...]; 3ª etapa: geração de alternativas potenciais com uso de ferramentas estatísticas[...]; 4ª etapa: seleção e planejamento de alternativas, objetivo é definir a melhor solução, a melhor alternativa [...] detalhar melhor como será a solução, como vai funcionar, apresentar diagrama que represente, as estimativas de investimento e de custo, o cronograma de implementação e responsável [...]; 5ª etapa: implementar, colocar em prática, mostrar o que deu certo e o que não e apresentar um fluxograma do novo processo [...] etapa 6: avaliação dos resultados qualitativos ou quantitativos (TIR PAYBACK e VPL), mostrar o que conseguiram atingir, ilustrar com gráficos relacionados aos mostrados na etapa 2” (coordenadora PGP – CTBC).

Para a coordenadora do PGP na Engeset, as empresas foram adotando a metodologia PGP a partir da Algar. Ressalta ser igual para todas as empresas:

“A gente faz um trabalho mostrando a metodologia e incentivando [...] temos um sistema para inscrição dos projetos [...] começam a montar seguindo os seis passos da metodologia [...] propor uma melhoria ou inovação, por isso é empreendedorismo” (coordenadora PGP Engeset).

6.1.2 Tipologia de projetos

Com relação à tipologia dos projetos observa-se que as atividades de empreendedorismo corporativo, realizadas no Grupo Algar, orientam-se internamente, de acordo com a definição de MacMillan *et al.* (1986). A conceituação de Zahra (1991) retrata bem o caso Algar. Ou seja, para esse autor, as atividades internas são tipificadas como o desenvolvimento dentro de uma grande organização com unidades de mercados internas independentes e relativamente pequenas, designadas para criar mercados de teste ou a expansão de melhorias ou inovações em serviços, tecnologias ou métodos de produção dentro da organização. No caso do Grupo Algar, estabeleceram-se diretrizes para a manutenção e desenvolvimento do Programa de Gestão de Projetos nas empresas Algar, contribuindo para a competitividade e a melhoria contínua dos processos.

De acordo com as diretrizes traçadas pelo Grupo, os projetos podem estar relacionados:

- ao próprio trabalho e atividade do associado autor do projeto (seu campo de domínio na empresa), ou
- às áreas de oportunidade identificadas por ele em outro setor da empresa em que

atua.

Partindo dessas diretrizes, são realizados os seguintes tipos de projetos nas empresas do Grupo.

Na SABE, a maioria dos projetos relaciona-se ao desenvolvimento de processos e produtos para redução de custos operacionais, desperdícios e gargalos de produção, mas também são realizados projetos de criação de novos produtos objetivando incrementar a receita dos produtos existentes.

“Agora, hoje em dia o maior foco é em economia, maior foco assim, onde surgem mais projetos. Acho que ainda existe, pelo menos dentro da empresa SABE, muita oportunidade de redução de custo, redução de desperdício, então estão surgindo muitos projetos nesse sentido, mas tem vários projetos de incremento de receita” (coordenador PGP – SABE).

Na ACS, os projetos são bastante diversificados, envolvendo desde melhorias simples até inovações de produtos e processos complexos.

“Você vê projetos desde trocar *tooner* das empresas a *laser* até mexer na estrutura de ar condicionado da ACS, que envolver estudos de engenharia, de termo acumulação, toda essa gama de estudos que tem que ser feita. Então, ou seja, é aberto para todo tipo de capacidade, de iniciativa” (coordenador PGP – ACS).

Pelo fato de a ACS ser uma empresa nova e ter partido de uma iniciativa empreendedora de funcionários da CTBC, parece que a filosofia de empreendedorismo está disseminada em toda a empresa, como pode ser observado nesse depoimento do coordenador do PGP na ACS e com base nas análises dos documentos internos da empresa.

“Vai baixando essa filosofia de empreendedorismo, de criar, ter iniciativa, gerar novo negócio, nova oportunidade, diariamente [...] todas as atividades estão vinculadas à metodologia [...] todo mundo está envolvido diretamente ou indiretamente nessa filosofia” (coordenador PGP – ACS).

Na ABC Inco, são executados projetos de otimização da indústria por meio de idéias que levaram à modernização e até criação de novas máquinas para o processo produtivo. Segundo o coordenador do PGP da divisão de agronegócio a explicação para o tipo de projetos realizados deve-se ao tipo de produto fabricado pela empresa.

“Inco é *commodities*, então não tem muito produto [...] não temos diversidade de produtos para estar inovando, não é muito fácil, mas tem. Inco criou a lecitina de soja, dentro da metodologia não era muito viável naquele momento. Se não tivesse, poderia implementar e não dar certo até mesmo por dificuldade do mercado [...] foi descartado no momento, com a metodologia, chegou-se à conclusão de que o mercado saturado

[..]. projeto não morreu pode ser reavaliado e implementado” (coordenador PGP – divisão agronegócio)

Na **ABC A&P**, assim como na SABC, grande parte dos projetos segue a linha de economia de escala, com o objetivo de evitar desperdícios e otimizar processos e procedimentos realizados nas fazendas. O foco desses projetos é na gestão de custos.

Na **CTBC** a maioria dos projetos é de melhoria de algum processo, pois de acordo com a área de PGP os funcionários têm muita facilidade em identificar processos com baixa produtividade. Existem também projetos de desenvolvimento de novos produtos como forma de gerar receita, sob a forma de inovação, como é o caso do “Telão Interativo” que foi idealizado por um jovem empreendedor que hoje já é funcionário da CTBC:

“Então ele ao vir para a CTBC percebeu que nós tínhamos poucos serviços direcionados para o público jovem e quis criar algo diferente. Como a CTBC ainda não está operando com a tecnologia GSM [...] ele pensou o que poderia fazer com a tecnologia que a CTBC já dispõe para oferecer alguma coisa diferente; então ele pensou em colocar um telão em locais de acesso de muitas pessoas como bares, *shows*. E que as pessoas pudessem mandar mensagem para aquele telão como forma de gerar entretenimento dentro daquele ambiente, mas também como forma de gerar receita para a CTBC” (coordenadora PGP – CTBC).

Ou ainda projetos de desenvolvimento de novos produtos ou processos sob a forma de solução para clientes externos com problemas, como é o caso da “Radiodifusão”.

“Por exemplo, a gente teve um projeto dois anos atrás que era um projeto de radiodifusão; uma equipe nossa identificou que durante o programa da rádio, quando ela fazia alguma promoção ou sorteio, muitas pessoas tentavam ligar para aquela rádio e não conseguiam falar. [...] Pode ser uma empresa e então a gente vai lá oferecer algum tipo de solução para essa empresa, porque afinal de contas, ela também está deixando de receber um contato com um cliente dela, podendo estar perdendo alguma oportunidade de venda porque o cliente está tentando ligar e não está conseguindo e pode ser também outro tipo de instituição como, por exemplo, o caso da rádio” (coordenadora do PGP – CTBC).

A CTBC é a empresa do Grupo Algar com o maior número de projetos de PGP. Para a coordenação da CTBC a explicação para o bom desempenho da empresa deve-se ao fato de que:

“Sempre tivemos ambiente muito propício para o empreendedorismo interno partindo das próprias crenças e valores do grupo. A filosofia de empresa-rede propicia muito, permite que as pessoas tenham idéias, coloquem e sejam ouvidas e implementadas sempre que possível e viável. Uma pessoa não motiva a outra; motivação existe naturalmente, ambiente pode favorecer que as pessoas implementem aquilo que a motivação permite” (coordenadora PGP – CTBC).

Na **Engeset**, segundo a coordenadora do PGP são realizados

projetos de inovação e de melhoria de produtos e processos; ela destaca a exigência do retorno financeiro para a aprovação dos projetos:

“qualquer tipo, desde que traga resultado financeiro, tanto melhorar o que já existe, quanto criar ou inovar” (coordenadora PGP – Engeset).

Pontos destacados pela coordenadora na Engeset são a simplicidade da metodologia e a exigência de realizar o projeto dentro das empresas, sem auxílio de pessoas externas à organização.

De acordo com as modalidades de empreendedorismo corporativo, desenvolvidas nas empresas do Grupo Algar, pode-se classificá-las de acordo com a metodologia desenvolvida por Danval (2002), como **empreendedorismo corporativo de projetos**. Segundo esse autor, nesse tipo de modalidade a atividade empreendedora se caracteriza pelo processo no qual o empreendedor (funcionário) se serve do programa de EC da organização para favorecer uma **realocação** ou uma **reorganização** de seus recursos e competências, podendo com isso criar sua própria empresa. Dessa forma, a organização desempenha um **papel passivo** no processo. Uma pequena diferença nessa definição apresentada por Danval (2002) e o que ocorre no Grupo Algar é que no caso analisado não chega a ocorrer à criação de uma nova empresa pelos funcionários.

Contudo, num caso em específico, ocorreu a modalidade **“empreendedorismo corporativo de *extraprises*”** (Danval, 2002). Essa aconteceu quando um grupo de funcionários (empreendedores) da CTBC Telecom começou a visualizar a criação de uma empresa de *call center* inicialmente dentro da empresa, e posteriormente se vislumbrou que isso poderia ser um novo negócio, só que não existia a estrutura do PGP e assim, foi criada a ACS pelo próprio Grupo Algar, independentemente daqueles funcionários que vislumbraram a idéia. As declarações abaixo ilustram essa modalidade de *extraprise*:

“é parte do sangue de grandes líderes. A ACS iniciou-se dentro da CTBC, como a criação de uma empresa para atender a outra do grupo e viu-se todo o potencial que a ACS tinha, e a ACS tornou-se cada vez mais uma empresa independente [...] partiu justamente de uma grande liderança em defender essa causa de montar uma empresa de *call center*. E isso vem no sangue, até hoje [...] e isso vai baixando para todas as funções, essa filosofia de empreendedorismo, de se criar, de ter iniciativa, de gerar um novo negócio, de gerar uma nova oportunidade, e isso vem sendo gerado diariamente” (coordenador PGP – ACS).

“A CTBC gerou a ACS, a Engeset. A Space saiu daqui de dentro da Algar, ela era um setor que cuidava dos negócios da *holding* e dos acionistas então o pessoal pensou em abrir para o mercado e hoje ela está com vários clientes. Então começa assim, abre negócio e fecha negócio. Estão até com a idéia de ser mais ágil nisso e gerar emprego”

(coordenador geral PGP – Grupo Algar).

Os depoimentos dos coordenadores da ACS e da CTBC ressaltam um ponto importante do Grupo Algar: a filosofia do empreendedorismo, pois antes mesmo de existir uma diretriz que regulamentasse e incentivasse as atividades de empreendedorismo essas atividades já ocorriam no Grupo, mesmo que em menor intensidade. Esse aspecto confirma a presença do valor “empreendedorismo” no Grupo Algar.

“É o que a gente costuma dizer, que o PGP vem sendo feito dia-a-dia, porque todos os dias a gente usa a metodologia do PGP e faz o PGP, independente de estar no programa [...] todas as atividades da ACS estão vinculadas à metodologia do PGP, análise de dados, análise de oportunidades, comparações e apuração de resultados” (coordenador PGP – ACS).

“Vislumbrou-se que isso [criação ACS] poderia ser um novo negócio. Mas isso partiu de uma idéia, daqui de dentro da CTBC pelos próprios funcionários, só que naquela época isso não era estruturado como um projeto de PGP. Nós sempre tivemos um ambiente muito propício para o empreendedorismo interno partindo das próprias crenças e valores do grupo Algar” (coordenadora PGP – CTBC).

Embora se reconheça que as forças isomórficas do Grupo Algar pressionem as organizações que a compõem para a conformidade e homogeneização, no caso em estudo, isso não significa que as organizações estejam atadas quanto à sua capacidade de ação. A autonomia e diversidade organizacional são entendidas, a partir do papel desempenhado pelos esquemas interpretativos, específicos para cada organização. Assim, “por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 111). A autonomia de ação organizacional é também defendida por Oliver (1991), ao argumentar que as respostas estratégicas da organização ao processo institucional podem variar num contínuo que vai da conformidade à resistência.

No programa PGP, as empresas possuem autonomia para definir suas ações. O Grupo definiu as diretrizes básicas do programa, mas assim como pode ser observado no discurso dos coordenadores nas empresas, permite que sejam feitas mudanças desde que atendam aos objetivos gerais do programa. A declaração do coordenador geral do programa ilustra esse aspecto no processo:

“Conforme a diretriz, as empresas têm liberdade para agir. Por exemplo, exigir que a Space tenha o mesmo nível de educação da CTBC não dá. A gente tem que ver as diferenças, mas a idéia é diminuir as diferenças; porém respeitando as diferenças, não podemos ter regras rígidas. Às

vezes o que acontece é que as pessoas se esquecem das pessoas e se preocupam muito com as questões financeiras e se esquecem da parte mais importante, que são as pessoas, e a gente procura fazer alguma coisa boa para as pessoas” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

6.1.3 Lógica de ação do PGP

A lógica de ação do PGP é essencialmente a busca melhoria de resultados, com foco nos resultados financeiros.

“Na concepção do PGP, qualquer equipe só pode desenvolver um projeto dentro do programa do PGP para receber reconhecimento em dinheiro, por exemplo, se ele der retorno financeiro” (coordenador PGP – Sabe).

Mas esse foco nos resultados financeiros parece incomodar os coordenadores do programa, já que todos os coordenadores entrevistados procuraram, em seu discurso, incluir também a importância dos resultados qualitativos, como pode ser observado nas declarações a seguir:

“Tanto que até eu mesmo vou colocar em discussão a premiação para projetos que dêem retorno qualitativo, mas até agora a premissa é que dê retorno financeiro” (coordenador PGP – SABC).

“Uma das premissas básicas é que ele dê resultado financeiro. Então todo projeto para ser premiado e reconhecido, dentro da metodologia PGP, tem que dar resultados financeiros, além de resultados qualitativos que também são muito importantes” (coordenadora PGP – CTBC).

“A parte do resultado financeiro também é avaliado e os ganhos qualitativos, que são os ganhos que às vezes o projeto não traz resultados financeiros, mas traz outros tipos de resultados, que são importantes para a organização” (coordenadora PGP – Engeset).

Outro pilar do PGP é a valorização dos talentos individuais e do trabalho em equipes, as quais são geralmente multidisciplinares. Essa característica do programa demonstra o incentivo do Grupo ao desenvolvimento do pensamento sistêmico ao promover as trocas de conhecimentos, experiências e necessidades de funcionários de níveis e áreas diferentes dentro de uma empresa ou entre empresas do Grupo.

“É interessante também que você veja em projetos complexos todos os níveis, porque as equipes geralmente são multidisciplinares [...] tenho uma mistura de áreas ou de funções [...] porque todo mundo que a gente considera na ACS tem sua habilidade, seu conhecimento [...] eles vão ter habilidades que eu não tenho, a mesma coisa que eu estou dando para eles, habilidades que eu tenho e que eles ainda não têm. Isso que a gente está complementando, uma generalidade cada vez mais nos nossos projetos” (coordenador PGP – ACS).

“ACS se agarra em seu grupo que são pessoas, talentos. Se não fossem os talentos, a gente não teria tanto sucesso. Isso é a filosofia da ACS” (coordenador PGP – ACS).

“Isso faz a diferença, ACS investe, procura capacitar e incentivar para que quebrem as regras e isso acarreta conseqüente resultado” (coordenador PGP – ACS).

Uma preocupação do Grupo, destacada pelo presidente do Conselho de Administração, é incentivar e valorizar todos os tipos de projetos, tendo o reconhecimento como principal fator motivacional. O exemplo citado pelo presidente ilustra esta preocupação:

“O desenvolvimento do empreendedorismo dentro das empresas do grupo é reconhecido e incentivado. Se você começar a colocar critérios demais e selecionar, aí desanima. Pensar que tem ser uma idéia, um negócio mirabolante, uma coisa grande. A gente tem dois exemplos aqui que representam a diversidade do PGP. Um é o exemplo da fábrica de óleo: um funcionário fez um projetinho para não desperdiçar duas latas grandes de óleo por dia. Então, você observa que o cara teve a iniciativa de observar que a máquina pingava óleo e fez um projeto que gerou uma economia de R\$2.400,00 por ano. E o outro exemplo é um projeto, que até ganhou o prêmio ontem, que é um projeto que gera mais de R\$ 1 milhão por ano. Então, no nosso ponto de vista, a gente tem que motivar todos os projetos, desde aqueles pequenos de R\$ 2.000,00 até aqueles de milhões porque se você começar a limitar pelo valor ou pela importância então você acaba desmotivando” (vice-presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar).

6.1.4 Treinamentos para funcionários

Para a utilização da metodologia PGP, o Grupo Algar disponibiliza treinamentos *top-down* com o objetivo de desenvolver os conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos projetos dentro da metodologia.

“O nosso treinamento é *top-down*, consideramos que a responsabilidade pelo processo de melhoria é do superintendente das empresas e do grupo Algar” (vice-presidente do Conselho de Administração – Algar).

Esse discurso se confirma no discurso do coordenador do PGP na ACS quando ressalta o papel da liderança no treinamento e na motivação dos funcionários para aderirem ao programa. Para ele, **cabe a liderança entender e enxergar o retorno** do programa para a empresa incentivar os funcionários “a incorporar o PGP em suas rotinas de trabalho” e perceberem que além do retorno financeiro pela participação do programa, eles também estarão se enriquecendo profissionalmente ao participar de treinamentos de capacitação.

Para isso são realizados treinamentos para utilização das ferramentas estatísticas e da gestão da qualidade que deverão ser utilizadas no transcorrer dos projetos.

“O PGP trabalha com 7 a 14 ferramentas; então é como se fosse a base dos seis sigmas. As pessoas sem querer estão sendo formadas a trabalhar com esse tipo de metodologia, então elas usam desde gráfico pareto,

histograma, fluxograma, desvio padrão, onde vai auxiliar as análises daqueles dados para completar as informações” (coordenador PGP – ACS).

A partir do ciclo de 2005, serão introduzidas novas ferramentas estatísticas, pois a coordenação do programa percebeu que muitos dos projetos de PGP realizados não focavam suficientemente os resultados das oportunidades.

“Tínhamos observado nesses últimos anos que deveríamos focar mais na parte de medição, então introduzimos novas ferramentas estatísticas para melhorar o tratamento dos resultados obtidos [...] queremos destacar que, quanto maior for o número de medição, melhor será o trabalho e a implementação e avaliação” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

De acordo com os coordenadores do PGP, esse treinamento já está bem disseminado entre os funcionários das empresas em função de o programa estar iniciando seu quinto ano neste modelo, uma vez que o programa já existia uns dois anos antes de entrar neste formato.

O sistema *online* de acompanhamento dos projetos que é ferramenta para registro, documentação e armazenamento das informações de todos os projetos realizados. Neste sistema estão presentes todas as apresentações realizadas, os resultados econômicos e financeiros e os custos dos projetos.

Existe também uma espécie de “consultoria interna”. Eventualmente, quando alguma equipe encontra dificuldades, a equipe de gestão de processos intervém e auxilia os funcionários. De acordo com os entrevistados o Grupo Algar é “totalmente aberto, o que precisar e estiver ao alcance do Grupo é feito”.

Além do treinamento técnico para utilização das ferramentas estatísticas o Grupo Algar também procura realizar treinamentos para despertar a criatividade e gerar inovações que contribuem para despertar o espírito empreendedor dos funcionários e para a satisfação dos clientes internos e externos.

“Colocar na cultura das pessoas que todo mundo tem que ser comercial, cultura comercial é a satisfação do cliente, toda relação de crenças e valores, tem que praticar em função do cliente” (coordenador PGP – SABE).

Ainda como auxiliar neste aspecto existe a estrutura da **UniAlgar** que também auxilia nos treinamentos que objetivam desenvolver e consolidar competências essenciais num processo de educação contínuo do capital intelectual do Grupo.

“Tudo o que é corporativo a gente manda para a UniAlgar nos ajudar, por exemplo, a empresa-rede, melhoria contínua, seleciona consultores, faz cursos. Cursos técnicos as empresas fazem, mas corporativos são feitos

pela UniAlgar. Ela se mantém independentemente do Grupo Algar” (coordenador PGP – Algar).

6.1.5 Reconhecimento e Valorização dos funcionário-empREENDEDORES

Segundo os coordenadores, o Grupo Algar procura realizar um trabalho de **reconhecimento das pessoas**, o que, segundo eles, é bem aceito pelos funcionários e isso gera motivação. A seguir uma declaração sobre a preocupação com o reconhecimento:

“Serem reconhecidas diante de todas as pessoas, diretores, diretoria da Algar, superintendentes de todas as empresas [...] as pessoas se sentem realizadas dessa forma, gera motivação cada vez maior para os outros ciclos” (coordenadora PGP – CTBC).

Desde o ciclo de 2003 todos os projetos de PGP passaram a ser reconhecidos e premiados, pois anteriormente apenas os três melhores projetos dentre todos os projetos desenvolvidos nas empresas do Grupo eram premiados. De acordo com o vice-presidente do conselho de administração da Algar esta mudança no **modelo de premiação** aumentou o empenho dos funcionários de “cada vez mais desenvolver projetos cada vez maiores”.

De acordo com a coordenadora do PGP da CTBC este novo modelo de premiação é **motivador no sentido de desafiar a criatividade** dos funcionários, pois segundo ela, se não existisse essa competição, “poderiam fazer projetos que cumprissem basicamente o programa e só; mas competição interna gera motivação de apresentar bem, saber vender aquela idéia e querer fazer sempre melhor”. Ou ainda, segundo o coordenador do PGP da Divisão de agronegócio, esta competição é “um mecanismo de competição, mas é uma competição sadia. Não é aquela competição na qual o melhor sempre vence; não, existe o melhor porque todo mundo sempre quer ser o melhor; mas ao mesmo tempo todos ganham. Então a própria competição já é um mecanismo motivacional”.

“Esse não é o maior reconhecimento [...] e sim o prestígio que eles ganham perante os chefes e os colegas” (presidente Grupo Algar).

Outro ponto destacado pelo coordenador da divisão de agronegócio no aspecto motivacional do programa é o reconhecimento e motivação pela exposição e reconhecimento **na mostra do PGP**, pois, segundo ele, quanto mais os funcionários participam, maior é a receptividade ao programa.

Segundo a coordenadora do PGP, na CTBC o empreendedorismo é “uma característica individual umas pessoas são mais, outras são menos empreendedoras, está dentro de cada um”. Neste sentido ela afirma que cabe à empresa contribuir para o desenvolvimento desta característica individual oferecendo condições favoráveis, que ela

nomeia como: “ambiente propício e instrumentos formais”.

Para o coordenador geral do PGP o desenvolvimento do potencial criativo dos funcionários é motivado pela “liberdade, autonomia, confiança e pelo comprometimento da diretoria com o programa”.

“Eu mesmo já tive a oportunidade de ir para outras empresas ganhando muito mais, mas eu não conheço outra empresa em que eu possa conversar com o dono da empresa, com os diretores abertamente como eu posso aqui. É essa liberdade, essa autonomia que motiva. Eles confiam em mim. O dinheiro não é tudo. Nós não temos cartão de ponto desde 1992” (coordenador geral PGP – Grupo Algar).

6.1.6 Ambiente “propício”

Sob a perspectiva da abordagem institucional, o ambiente aparece como instância que se infiltra no cotidiano organizacional, deixa de ser algo meramente concreto e exterior à organização, para tornar-se algo que simultaneamente interage com a organização e faz parte de sua própria constituição, uma vez que ambas constituem representações constituídas e objetivadas por seus próprios membros (GIDDENS, 1989; BERGER; LUCKMANN, 1967).

Nessa perspectiva, a realidade é produto da atividade humana institucionalizada por meio de ações habituais compartilhadas por atores sociais ao longo da história.

No caso do Grupo Algar, o **ambiente organizacional** do Grupo sofreu forte **influência das práticas e estilo gerencial do seu fundador** como pôde ser observado no capítulo anterior a respeito dos esquemas interpretativos. Como se pôde observar nos depoimentos dos coordenadores e nas práticas adotadas no Grupo, tais como a filosofia de gestão empresa-rede e a valorização de talentos humanos como vantagem competitiva, o contexto ambiental das empresas do Grupo é **marcado pela inovação, desafios, e liberdade para ação**, mas com **responsabilidade e cobranças**.

“É uma forma de fazer com que as pessoas se sintam motivadas e valorizadas, que existe um ambiente propício para que elas coloquem suas idéias e implementem. E o programa PGP só veio para criar uma padronização daquilo que já existia dentro das empresas e uma formalização também da maneira de reconhecer, porque antes não existia uma diretriz que dissesse como isso deveria ser feito, seja o reconhecimento público, seja o reconhecimento através de alguma recompensa financeira. O programa PGP trouxe isso” (coordenadora PGP – CTBC).

Percebe-se pelo discurso da coordenadora do PGP na Engeset que a noção de “ambiente propício” quando se considera o PGP, está intimamente relacionada à noção de

ambiente técnico (DIMAGGIO; POWELL, 1983) , uma vez que relaciona ambiente a procedimentos, como pode ser observado no extrato abaixo:

“Elas vão ter um ambiente propício para isso, uma política. Quando eu falo ambiente propício eu quero dizer procedimentos, é uma política mesmo para as pessoas desenvolverem essas idéias dentro da empresa” (coordenadora PGP – Engeset).

As pressões isomórficas de caráter técnico das empresas forçaram o Grupo Algar a racionalizar suas atividades na busca de eficiência, o passo que as pressões isomórficas de caráter institucional fizeram com que as organizações incorporassem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo legitimidade às suas ações, como afirmam DiMaggio e Powell (1983).

“Com certeza. Só foi possível chegar ao PGP porque muito tempo antes foi implantado o conceito de empresa-rede, e ela evoluiu até que a cultura participativa e de liberdade com responsabilidade, ficou forte, implantada mesma na cultura das pessoas, internalizada. PGP é hoje uma cultura que as pessoas acreditam” (coordenador PGP – SABE).

“A filosofia de empresa-rede [...] ajuda com toda certeza esse lado de empreendedorismo, de iniciativa, de quebrar regras. Dar liberdade para pessoas que querem fazer alguma coisa diferente para dar resultados” (coordenador PGP – ACS).

Essa liberdade dada aos funcionários para criar e desenvolver novos produtos e processos é um forte canal de participação na gestão de pessoas, pois a possibilidade de as pessoas poderem mudar a maneira como as coisas são feitas resulta em mudanças nas práticas gerenciais das empresas. Os empreendedores internos das empresas do Grupo Algar procuram guiar as diretrizes do programa PGP de forma a se tornarem favoráveis a seus propósitos individuais. Esse aspecto confirma a idéia de mudança como produto de esforço consciente e intencional e, dessa forma, racional na sua objetivação (DIMAGGIO, 1988) pode ser observado nesta fala do coordenador geral do PGP no Grupo Algar:

“O ambiente é muito importante para o empreendedorismo permitir que as pessoas também cresçam, também falem. Se você tem um chefe que não gosta que seu funcionário seja mais importante do que ele, você não vai ter empreendedorismo interno. [...] Todo executivo gosta de ver as pessoas motivadas; o PGP faz isso. Ver todas as empresas reunidas na feira do PGP é incrível, muitas vezes chorei vendo operários apresentar projetos. Subalterno para alguns... Agora a pessoa também tem que produzir. Eu trabalho para ver isso. Eu escolhi isso, agora eu também poderia ser como muitos que querem ficar rico, mas escolhi trabalhar aqui, morar perto, poder ver minha família na hora do almoço, ter liberdade”.

A valorização dos talentos humanos é um aspecto marcante na cultura do Grupo.

Considerar as pessoas como capital intelectual é para o Grupo Algar “o maior diferencial”. Esse aspecto confirma a idéia de administração de Recursos Humanos como Vantagem Competitiva, como é proposta por Lacombe e Tonelli (2004). Todos os coordenadores entrevistados apresentaram consenso em relação a esse ponto. O discurso da coordenadora do PGP da CTBC ilustra com clareza esse aspecto:

“Quando a gente fala de valorização de talentos humanos falamos de valorizar as pessoas como capital intelectual, como o maior valor, como o diferencial que ela tem, porque tecnologia e sistemas todas as empresas podem ter igual, nosso diferencial são as pessoas que trabalham aqui”.

A coordenadora do PGP na Engeset ressalta a importância de uma conciliação entre um ambiente favorável às práticas empreendedoras e pessoas com criatividade e iniciativa para agir e mudar.

“A gente vê que é às duas coisas que vou dar um peso maior [...] pode ter uma pessoa muito criativa, mas se a empresa não permite externar aquela criatividade isso morre. Algar tem ambiente que favorece, mas também pessoas com criatividade” (coordenadora PGP – Engeset).

O **Programa Jovem Empreendedor** é também elemento marcante no PGP, pois, segundo os coordenadores entrevistados, esse programa oferece “oportunidade para aquelas que acabaram de sair da universidade, cheios de idéias”.

“O Programa Jovem Empreendedor é a profissionalização do antigo programa de estágio do grupo, que tinha um caráter mais simples e sem o acompanhamento de uma equipe profissional especializada em educação” (vice-presidente T.H. – Algar).

6.1.7 Influência das crenças e valores do Grupo Algar

Sob a perspectiva da abordagem institucional, o ambiente surge como uma instância que se infiltra no cotidiano organizacional, ou seja, entende-se que “as organizações estão imersas em ambientes dos quais elas retiram e a eles transmitem modos adequados de ação, sobretudo de natureza estratégica” (FONSECA; MACHADO-DASILVA, 2002, p. 103). O ambiente deixa de ser algo meramente concreto e exterior à organização, para tornar-se algo que simultaneamente interage com a organização e faz parte de sua própria constituição, uma vez que tanto a organização, quanto o ambiente constituem representações construídas e objetivadas por seus próprios membros. Sob tal raciocínio, entende-se que coexistem na realidade determinados setores sociais nos quais são compartilhados conjuntos de crenças, valores e regras que funcionam como guias para a ação individual e organizacional.

O processo de institucionalização “empresta” estabilidade e previsibilidade às relações sociais e permite que elas persistam. Nesse processo novas normas, valores e estruturas são incorporadas no arcabouço de padrões já existentes.

Esse processo é perfeitamente visível no contexto do Grupo Algar, uma vez que as empresas do Grupo buscaram desenvolver mecanismos para sustentação de mudanças planejadas por meio da estratégia de empreendedorismo corporativo, “emprestando” estabilidade para a criação de inovações por seus funcionários.

Segundo os coordenadores do PGP, no Grupo Algar as **crenças e valores** do Grupo “são muito importantes e presentes”. Para o coordenador na Sabe, as empresas compartilham os valores do Grupo e como pode ser observado em sua declaração, ele compartilha a idéia de construção social da realidade proposta por Berger e Luckmann (1967). Segundo ele, crenças e valores:

“A gente não senta a uma mesa e diz: vai ter isso, isso e isso. Vai surgindo da maneira de trabalhar, então começou lá na época do senhor Alexandrino, que é o fundador do grupo, que começou a praticar isso. Então isso vem da cultura que ele começou a implementar, foi crescendo. Então hoje só fica no grupo quem estiver disposto a praticar isso aí, essas crenças e valores, senão não consegue ficar. Agora, são coisas que são contagiantes, então não dá para a pessoa entrar, conhecer, ver como funciona aqui e não ter o desejo de continuar na empresa, dentre do grupo” (coordenador PGP – SABE).

A filosofia é compartilhada por todo grupo, segundo os coordenadores do PGP; um exemplo que comprova tanto que a maioria dos projetos não é desenvolvida pela parte administrativa das empresas. A grande parte fica concentrada na engenharia, infraestrutura, atendimento. Segundo o coordenador, na ACS esse programa PGP e a filosofia de gestão do Grupo estão “disseminados em toda a empresa”.

Para o coordenador geral do programa, o PGP não é apenas um programa, ele acredita ser uma cultura e para fazê-la perpetuar a diretoria procura estabelecer mecanismos de controle (**aspectos coercitivos**) no sentido de controlar o nível de competitividade, pois, segundo ele, “a competição é um incentivo, o que a gente precisa ter é outra coisa, é um estilo diferente e a gente vai mudando nesse sentido”.

Nas abordagens de natureza natural-cognitiva, o ambiente constitui, em última instância, domínio cognitivo, repositório de padrões de significados criados por indivíduos e organizações em permanente interação (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Consiste, portanto, substrato intangível, em que não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações materiais e simbólicos, transformados em

realidades coletivas. Observa-se, dessa forma que a recursividade (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998), ou seja, as referências das empresas do Grupo Algar e de seus funcionários para a ação de empreender são fruto da percepção e da interpretação dos membros organizacionais, traduzidas em padrões de significados e interpretação compartilhados.

Esse processo inclui necessariamente agência, ou seja, a capacidade dos empregados e dirigentes de interferir em eventos do Grupo Algar, assim como inclui as estruturas sociais do Grupo. Deve-se também destacar que a dinâmica e as mudanças ocasionadas no programa PGP são resultantes desse processo de recursividade, como afirmam Emirbayer e Mische (1998).

6.1.8 Comprometimento com os projetos

Nas empresas do Grupo Algar, **cabe aos funcionários-empREENDEDORES** acompanharem os projetos implementados por pelo menos um ano, para acompanhar o resultado do projeto, pelo menos no primeiro ano porque o resultado apresentado na Mostra PGP corresponde a um resultado aproximado baseado em três meses de execução efetiva do projeto.

De acordo com a coordenadora do PGP, na CTBC essa metodologia “gera o comprometimento das equipes de manter o projeto em funcionamento e gerando o resultado esperado”. Tem projeto que é acaba após a implementação da melhoria; mas tem projetos que são incorporados aos processos da empresa e passam a fazer parte da rotina dos processos da empresa.

Conjuntamente com os funcionários que compõem a equipe realizadora dos projetos, a equipe de gestão de processos de casa empresa acompanha a etapa de evidencição dos resultados dos projetos durante esses 12 meses, para averiguar os resultados financeiros.

E **cabe às empresas** acompanharem os projetos que forem incorporados à rotina de processos. Ocorrem casos em que a equipe que criou o projeto não continua na empresa, então cabe à área de gestão de projetos designar outros funcionários para acompanharem aquele projeto. As empresas do Grupo Algar têm acompanhado os projetos desde o início do programa PGP com o objetivo de analisar falhas e propor melhorias para os novos ciclos de PGP.

6.1.9 Avaliação dos projetos

Os projetos PGP são avaliados por uma banca examinadora composta por pessoas da empresa a qual está relacionada e por pessoas da Algar. Para essa avaliação, existem parâmetros pré-definidos pelas diretrizes do programa com notas e pesos. Contudo, essas notas podem ser alteradas em função da relevância que determinado projeto teve para a sobrevivência da empresa ou pelo impacto nos negócios no Grupo.

“Um exemplo disso ocorreu na empresa de Táxi Aéreo. Ela tinha um serviço de malotes e de transporte de passageiros; mas não dava para ter uma aeronave para transportar malote e outra para transporte de passageiros; só que o DAC exigiu que para transportar malote num momento e passageiros no outro momento tinha que ter uma adaptação nas aeronaves, mas também não nada para transportar os dois juntos. Então, um funcionário desenvolveu um *container* de forma que ele podia retirar os bancos e colocar o *container* para transportar malotes e quando fosse transportar passageiro tirava o *container* e colocava os bancos. Isso foi copiado por todas as outras empresas de táxi aéreo do Brasil. Na hora de classificar o projeto ele não ficou entre os malotes, mas foi um projeto que salvou a empresa, porque ou largava malote, ou largava passageiros ou largava os dois. Então na hora da banca houve uma discussão e reavaliaram as notas, isso tudo já previsto em regulamento, mas raramente acontecem casos assim” (coordenador PGP – Sabe).

Nesta avaliação, são considerados vários critérios, tais como: apresentação do projeto, uso das ferramentas, resultado financeiro e ganhos qualitativos. Desta avaliação é escolhido o melhor projeto de cada empresa do Grupo e desses são escolhidos os três melhores projetos do Grupo Algar.

Somente aqueles projetos que tiverem retorno financeiro poderão ser expostos na Mostra PGP e concorrer ao prêmio de melhor projeto Algar. De acordo com as diretrizes do Grupo Algar a premiação para os projetos pode ser até 10% do retorno financeiro obtido com o projeto, mas cada empresa pode mudar essa premiação da maneira que lhe convier. Como forma de incentivo o Grupo Algar faz a premiação de primeiro, segundo e terceiro lugar geral. Segundo a coordenadora do PGP, na Engeset existe uma reivindicação para que essa premiação seja contínua durante todo o ciclo de vida do produto ou processo.

Para o coordenador do PGP na Sabe, a premiação dos projetos é uma “maneira de incentivar as pessoas apesar de estão melhorando o próprio dia-a-dia delas”.

“A gente ouve muito depoimento de que o prêmio em dinheiro não é a principal coisa; o principal é a emoção de participar de uma melhoria, saber que esteve presente e participou. Quando vê aqui na feira o trabalho reconhecido enche a pessoa de orgulho, faz as pessoas participarem” (coordenador do PGP – Sabe).

6.1.10 Preocupação do grupo com patentes

No Grupo Algar existe a preocupação com a proteção das idéias criadas e desenvolvidas pelos funcionários. Apesar de haver uma exposição anual dos projetos do programa PGP, a coordenação geral do PGP do Grupo Algar procura visitar as empresas e conferir os projetos que estão sendo realizados pessoalmente.

Após análises mais detalhadas, alguns projetos são patenteados e até mesmo comercializados para outras empresas.

Existe também uma preocupação com os aspectos jurídicos além da preocupação com a viabilidade econômica e financeira dos projetos.

“Aqui mesmo tem um projeto da Sabe, que se chama Registro Total, que envolve a venda de assinatura de jornal por telefone, eliminando a assinatura substituindo pela gravação telefônica. Porque o que acontecia era que o cliente mudava de idéia na hora de assinar o contrato [...] Eu mesmo fui um que falei para envolver a área jurídica, eu perguntei: será que é lícito gravar a conversa? Aí envolveram a área jurídica, levantou-se a legislação e então se criou um padrão e dentro daquele padrão é permitido por lei” (coordenador PGP – Sabe).

6.1.11 Quantidade de projetos

Todas as empresas do Grupo Algar participam do Programa de Gestão de Processos – PGP-, porém algumas empresas participam mais ativamente do que outras.

Para o coordenador do PGP na ACS a análise do retorno financeiro dos projetos parece indicar que “vale a pena incentivar na melhoria de processos”.

No Grupo Algar, analisa-se o número de projetos com relação ao número de empregados das empresas. Segundo o coordenador do PGP, na ABC Inco e A&P, a quantidade de projetos não é muito grande. A explicação para ele é a área agropecuária que “não é uma área em que você planta hoje e colhe os frutos hoje; é mais complicado, vários projetos duram mais de um ciclo”.

Segundo a coordenadora do PGP na CTBC a quantidade de projetos em proporção ao número de associados é, segundo ela, “uma participação muito boa, vem crescendo cada ano, cada ano, observa-se um aumento no valor da premiação e na quantidade de pessoas participando”. Mas, ela acrescenta que esse número poderia ser maior; poderia ser ainda maior. Contudo, salienta que:

“Não dá para definir quanto gostaria de ter que partir, primeiramente, da capacidade deles de empreender e depois da possibilidade empreender” (coordenadora do PGP – CTBC).

Na Engeset, segundo a coordenadora do PGP, nessa empresa a expectativa é que tivesse mais projetos, mas assim como a coordenadora na CTBC, ela percebe o papel dos funcionários nesse programa.

“Não é fácil estar sempre melhorando, inovando [...] é um desafio ao empreendedorismo. Por que não são todas as empresas que são empreendedoras? Porque é um desafio, estar sempre buscando coisas novas[...] trabalhamos com metas. É sempre um desafio, depende das idéias das pessoas. Não tem um limite desde que traga resultado financeiro [...]” (coordenadora PGP – Engeset).

A coordenadora do PGP na Engeset, observa que a natureza desse relacionamento é voluntária, “tanto que não tem tanto projeto assim; gostaria que tivesse até mais; mas depende deles; é voluntário pelo seguinte, às vezes tem idéias, às vezes não vai do *insight*”.

De acordo com dados do Grupo Algar, o PGP apresentou os seguintes resultados quantitativos ilustrados na tabela 2 a seguir.

TABELA 2: RESULTADOS QUANTITATIVOS DO PGP (2001- 2004)

	2001	2002	2003	2004	TOTAL
Projetos	57	80	75	69	281
Associados	274	379	380	350	1383
Investimentos (R\$mil)	981	542	1200	1904	4627
Resultados econ./financ. (R\$ milhões)	28	23	27	18,8	96,8

FONTE: GRUPO ALGAR (2004).

6.1.12 Influência do PGP no dia-a-dia

Para todos os coordenadores do PGP entrevistados, os ganhos obtidos pelas empresas com o PGP vão além dos resultados econômicos financeiros.

Segundo o coordenador na ACS, “PGP também é a pessoa enxergar novos horizontes, o mercado profissional, o processo de resultado da empresa, o próprio umbigo na área dele, o que pode ser melhorado para a empresa”. Para ele, as pessoas que participam do programa geralmente conseguem melhorar de alguma forma sua área de trabalho ou o seu processo, pois irá aplicar os conhecimentos obtidos com o treinamento do programa.

Para o coordenador na Inco e A&P, a participação no programa “muda a forma de ver os projetos e indiretamente, a forma de ver seu trabalho”. Ele enumera como ganhos do programa: ganhos financeiros, motivacionais, pelo trabalho em equipe, e ganhos de aprendizagem. Para esse coordenador em empresas como a Inco, na qual o grau de escolaridade é bastante variável, um programa como o PGP “gera conhecimentos de A a Z. É um ciclo que desenvolve competências”. Para ele, esse programa foi passo muito grande dado pelo grupo pois, os ganhos motivacionais resultantes da “valorização dos associados são visíveis, um funcionário disse: sinto orgulho de participar do PGP, é o momento de mostrar o que a gente faz no dia-a-dia”.

“Com a metodologia há mudança no dia-a-dia profissional e particular que é o planejamento. Essa é a chave do sucesso porque sem planejamento queimavam etapas e se desmotivavam, não tinham raciocínio lógico para fazer como é o PGP. Buscavam ação de melhorias; não sabiam como fazer; pegavam a primeira idéia e aplicavam e dava errado e isso os desmotivava” (coordenador do PGP – Inco e A&P).

O coordenador da Inco e A&P também ressaltou a importância de ganhos que, segundo ele, são difíceis de ser mensurados, como pode ser observado na afirmação abaixo:

“Tem ganhos que a gente não consegue mensurar na Inco. Hoje você pergunta para o funcionário e ele sabe qual é o rendimento de uma vaca, em números; sabe se o ganho está aumentando ou diminuindo e as causas e as razões [...] não é somente o ganho financeiro que o grupo Algar tem, o ganho gerencial também é enorme. Sem falar nos outros ganhos, na participação de apresentação, pessoas que nunca tinham falado em público, com o PGP conseguem. Chegam e gaguejam, mas é salutar; mostram que estão aprendendo. A gente tem a oportunidade de ir às fazendas e ficar orgulhoso de ver como estão trabalhando, com certeza, tem participação da metodologia PGP, começam a ter senso de organização, gerenciamento, busca dos resultados. É ganho do PGP, só que isso é mais difícil de ser visto, principalmente porque são de longo prazo”(coordenador PGP – Inco e A&P).

Para a coordenadora do PGP, na Engeset o programa é importante para despertar a criatividade dos funcionários, como pode ser observado na declaração a seguir:

“Olha só, eu acho que se não fosse isso, ficaria muito mais difícil para as pessoas externarem a criatividade dela. Por quê? O que acontece? Hoje as pessoas são muito focadas só naquilo que elas fazem; então o projeto abre um leque para a pessoa estar trabalhando com as idéias na própria área ou entre as áreas. Então está tendo essa interação, então isso aí vai fazer com que as pessoas enxerguem muito mais longe as coisas e que busquem novas coisas” (coordenadora do PGP – Engeset).

6.1.13 Inovações antes do PGP

Antes de ser criado o programa PGP, existiam algumas iniciativas de empreendedorismo interno; contudo eram ações informais e que não dispunham de mecanismos de apoio, auxílio ou incentivo por parte do Grupo Algar. Talvez, por falta de uma estrutura de apoio e de motivação existiam poucas iniciativas nesse sentido e, como pode ser observado nas declarações dos coordenadores logo abaixo, essas ações não tinham continuidade:

“Muito pouco, era raro. Não era reconhecido então não tinha continuidade, tinha inovação, mas como não tinha incentivo, a motivação ia morrendo; alguns continuavam outros abandonavam [...] falavam: vou fazer o meu dia-a-dia, porque faço além e ninguém nem me agradece” (coordenador PGP – Inco e A&P).

“Já existiam iniciativas isoladas [...] não tem como gerar estatísticas de quais eram os resultados. [...] não que não existisse antes, não tinha formalizado e documentado. A partir da implementação do modelo empresa-rede e quanto mais a gente foi trabalhando culturalmente as crenças e valores do grupo, foi gradativamente percebendo aumento da iniciativa, da participação no sentido de implementar idéias, perceber oportunidade e implementar” (coordenadora PGP- CTBC).

Para os coordenadores, a metodologia do programa PGP contribuiu para melhorar esse processo. Com a implementação dessa prática formal de empreendedorismo corporativo cresceu a motivação e a vontade dos funcionários de crescerem e de se desenvolverem.

Para os coordenadores entrevistados, quando um funcionário começa a participar do programa, provavelmente estará envolvido em outros projetos de PGP, pois, segundo eles, a participação em projetos PGP resulta em mudanças na “forma de ver seu trabalho”. A seguir algumas declarações dos coordenadores a respeito das mudanças geradas pela participação no programa:

“Se vier ano que vem vai ver que grande parte dos que estão aqui vai estar novamente, com certeza vão ter pessoas novas” (coordenador PGP – Inco e A&P).

“É difícil falar só um; tem várias pessoas. Geralmente a gente costuma falar, aqui na diretoria, que quem entra no PGP não sai mais; todos os anos ele entra em um outro PGP, ele quer sempre estar participando da feira, mostrando que elas podem inovar alguma coisa, que está tendo iniciativas. Então, não tem uma pessoa, tem várias pessoas” (coordenador PGP – ACS).

“Uma pessoa da Inco, que o Luiz Alexandre apelidou de “professor Pardal”, é o supervisor da mecânica e que tem o poder de criação muito grande; além de criar, ele age. Tem aquele que é muito criativo, mas não tem ação e não resolve muito. O PGP pode unir pessoas muito criativas com pessoas de ação. Gênio é aquele que consegue criar e executar; PGP

não é um programa individual. Mas tem outros bastante criativos, tem associado que vem de fazenda só para apresentar; viajaram 400 km só para apresentar” (coordenador PGP – Inco e A&P).

Na próxima seção buscar-se-á analisar o processo de institucionalização das práticas de empreendedorismo corporativo do Grupo Algar. Para tanto, seguiu-se o modelo de análise seqüencial do processo de institucionalização criado por Frumkin e Kaplan (2000), ao verificar o componente micro-macro que compõem o processo em estudo.

6.2 COMPONENTES MICRO-MACRO DO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

No **contexto extra-organizacional** do Grupo Algar, os aspectos culturais amplos e os recursos organizacionais, ilustrados nas análises das empresas do grupo e do ambiente organizacional e das pressões ambientais, incluindo leis, regulamentações governamentais, distribuição de conhecimentos e recursos e a competitividade do setor exerceram uma série de pressões para inovação. Percebe-se, assim, que as melhorias e inovações do Grupo são, em parte, reflexos desse contexto.

Aliado a essas pressões ambientais para inovação, o Grupo Algar já apresentava uma **predisposição para adoção de práticas pioneiras e inovadoras**, resultado das características, crenças e valores do fundador, sucessores e dirigentes do Grupo. Esse conjunto de práticas resultou na adoção de um modelo de gestão participativo denominado Empresa-Rede, o qual contribuiu para a aplicação dessas crenças e valores em ações organizacionais eficientes. Além disso, o Grupo sempre buscou acompanhar os avanços tecnológicos como estratégia para crescimento e manutenção no mercado.

A **filosofia de gestão** adotada pela estrutura de recursos humanos do Grupo indica um direcionamento da área em termos estratégicos, ao valorizar seus talentos humanos e adotar práticas como ênfase no recrutamento interno, treinamento *in house* mediante a estrutura da universidade corporativa (UniAlgar), programas de plano de carreira e alinhamento de funções de recursos humanos à estratégia do Grupo. Essa preocupação do Grupo com o desenvolvimento das competências individuais de seus funcionários contribuíram para dar sustentação à cultura de comprometimento do Grupo (LACOMBE; TONELLI, 2004) e para o alcance da legitimidade institucional do Grupo (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996).

Com a crescente preocupação para melhoria contínua impulsionada pelas mudanças no contexto ambiental, principalmente no setor de telecomunicações, de tecnologias de

informação e de agronegócio, o Grupo Algar sentiu a necessidade de investir e incentivar ainda mais em práticas de inovação. A forma encontrada para introduzir essa nova estratégia foi a criação dos programas de gestão de processos (PGP) e programa de gestão de idéias (PGI).

A criação desses programas funcionou como um **elemento desencadeador conceitual** desse processo de busca de melhoria contínua e de desenvolvimento da criatividade e do espírito inovador dos funcionários do Grupo, segundo a definição de Frumkin e Kaplan (2000).

Essa estratégia do Grupo Algar ilustra um tipo de estratégia de empreendedorismo corporativo, em que uma organização socialmente legitimada cria um mecanismo de sustentação de mudanças planejadas, “emprestando” estabilidade para o desenvolvimento de novas idéias, produtos, processos ou até mesmo, melhorias de processos já existentes, por seus funcionários.

Essas **mudanças planejadas** estão conseguindo romper com a rotina das empresas do Grupo, refletindo-se no comportamento dos funcionários. A explicação do coordenador, na ACS reflete este aspecto quando ele diz que o “PGP nada mais é do que incentivar os associados a quebrarem regras e mudar as coisas do seu processo de trabalho e de sua rotina”.

No caso do Grupo Algar, a empresa-mãe, ou seja, a *Holding*, tenta manter o padrão das atividades mediante a estabelecimento de diretrizes dos programas PGP e PGI. Cabe também à *Holding* a função de encorajar a interação entre as pessoas das várias empresas do Grupo. Com o desenvolvimento dos projetos de PGP e de PGI pelos funcionários-empREENDEDORES esse **controle interno** sofreu algumas mudanças para se adaptar à realidade de cada organização, em função do nível de agência dos atores.

Condutores de mudanças podem introduzir uma perturbação num sistema rompendo o equilíbrio e iniciando uma nova onda de institucionalização; podem também formular e desenvolver um modelo que será institucionalizado posteriormente; podendo também sancionar um modelo ou prática emergente. De acordo com a literatura de base deste trabalho, esses condutores tendem a legitimar mudanças não só pelo controle de recursos poderosos, mas também pelo papel importante que desempenham, ou sejam, são vistos como autoridade.

No caso do Grupo Algar, após o conhecimento de programas de empreendedorismo corporativo em outras empresas, o Grupo decidiu criar um programa de incentivo a essa

prática em suas empresas. Ao perceber uma mudança no ambiente extra-organizacional, esta foi traduzida para o nível micro-organizacional das empresas pelos dirigentes e coordenadores do programa PGP.

Em função do **alinhamento cognitivo** desses condutores, a coordenação do programa PGP teve seu poder legitimado e pôde implantar a mudança sem grandes conflitos.

Como a adoção do programa não encontrou grandes resistências, sua estrutura tornou-se institucionalizada.

No **contexto intra-organizacional**, a liderança (superintendentes e diretores das empresas) exerce papel crítico no processo de criação de um contexto que fomenta a inovação e no estabelecimento da estratégia organizacional de empreendedorismo corporativo, da estrutura e dos sistemas que facilitam a inovação.

Há um crescente reconhecimento, na literatura sobre o assunto, de que a adoção de práticas inovadoras requer um tipo especial de liderança que ofereça suporte. No caso do Grupo Algar, as **lideranças organizacionais** oferecem esse suporte e apoio. Contribuiu para esse processo o compartilhamento, ou pelo menos, a aceitação, das crenças e práticas do fundador do grupo, um empreendedor nato. O incentivo à participação dos funcionários do Grupo nessas práticas de empreendedorismo corporativo e o fornecimento da estrutura de apoio do departamento de gestão de processos, presente em todas as empresas do Grupo, contribuiu para o desenvolvimento desta estratégia.

A análise de como as **representações de agência** interagem e são condicionadas por outros elementos do processo de institucionalização é de grande importância para a compreensão desse processo. Os elementos desencadeadores de mudanças e o papel de condutores dessas mudanças sugerem intenções ativas de agência. Em alguns casos, contudo, indivíduos conhecem os objetivos pelos quais são orientados, mas seus pensamentos não são inteiramente claros sob a forma de intenções ativas. Então, apesar do alto nível de interesse pessoal poder motivar a participação no processo de institucionalização, um baixo nível de auto-confiança parece tomar conta do processo pelo qual as práticas ou formas são estabelecidas dentro de expectativas compartilhadas por membros do campo. Assim, podemos encontrar três tipos de representação de agência: como produto de intenção individual, como resultado do posicionamento social e como um resultado misto dos dois tipos de representações (FRUMKIN; KAPLAN, 2000).

No caso do Grupo Algar, as empresas e os funcionários das empresas do grupo,

ativa ou passivamente, adotam a nova prática de gestão do grupo.

Aqueles funcionários que agiram de forma intencionada motivados por interesses pessoais de crescimento no Grupo são exemplos de **representação ativa de agência**. Também são exemplos desse tipo de representação aqueles dirigentes que participaram do processo de criação do programa de PGP e de PGI, definindo as diretrizes, treinando as equipes e incentivando a participação dos funcionários e dirigentes que não estavam engajados com o programa.

Já aqueles funcionários e dirigentes que legitimaram a mudança resultante da criação do programa PGP e PGI, mas que não manifestaram intenções ativas de criar ou participar dos programas, ilustram casos de **representação passiva de agência**.

Há também o **tipo híbrido de representação de agência**. Nesses casos, as intenções dos funcionários e dirigentes são condicionadas por padrões de comportamento socialmente legitimados, não possuem interesses pessoais, mas conhecem os objetivos que orientam a organização em que trabalham e por isso seguem os padrões legitimados por ela. Ilustram esse tipo de representação de agência aqueles dirigentes que não incentivam os programas de PGP e de PGI na empresa que coordenam e aqueles funcionários que não demonstram interesses de participar de projetos. Como a “agência é inerente ao conhecimento dos esquemas culturais que caracterizam todos os componentes dos membros da organização” (SEWELL, 1992, p. 18), pode-se supor que esses funcionários e dirigentes não compartilham das mesmas crenças e valores do Grupo Algar.

Como sugere a literatura, a **intenção dos atores** afetou o desenvolvimento da organização, ao influenciar direta ou indiretamente a estratégia de empreendedorismo corporativo do Grupo Algar.

A prática do programa de PGP e do PGI é manifestada nos hábitos e símbolos do Grupo Algar, ou seja, em seu **esquema interpretativo**. Os símbolos de natureza econômica e social utilizados no processo de institucionalização do programa contribuíram para o alto nível de aceitação e de poder do programa pelo retorno econômico e social que o programa oferece aqueles que participam dos projetos. O reconhecimento financeiro, em forma de premiação proporcional ao retorno do projeto implantado contribui para a manutenção do programa.

Paralelo ao retorno financeiro, o reconhecimento dos funcionários que participam do programa, mediante a Feira do PGP, gera motivação para novas participações ao programa.

Os **hábitos e rotinas** do Grupo Algar também contribuíram para o processo de institucionalização dos programas de PGP e de PGI. A forma de comandar os negócios do Grupo pelo seu fundador foi incorporada às rotinas do Grupo. A perpetuação desses hábitos e rotinas é uma forma de manifestação das crenças e valores do grupo, por representar padrões de ação e não apenas a racionalização da ação como os símbolos.

Quando um indivíduo se acostuma a determinadas rotinas, ele as transpõe a outros ambientes quando aquele ambiente começa a mudar. Dessa forma, práticas organizacionais que parecem resistir àquele ambiente são exemplos de ações institucionalizadas. Assim, mesmo quando o Grupo Algar sofreu pressões, ele resistiu e não desistiu dos seus negócios.

De acordo com a teoria de base deste trabalho, existe um “**momento institucional**” no qual uma prática é transformada de prática aceita para objeto institucional, nesse momento, ela passa a fazer parte da consciência das pessoas. De acordo com essa idéia, quando os programas de PGP e de PGI passaram a ser fortemente aceitos e praticados pelas empresas do Grupo, eles passaram a fazer parte de seus mapas mentais.

O **tempo de difusão** de uma prática organizacional tem influência sobre o grau de homogeneidade alcançado por ela no campo. No caso do Grupo Algar, a adoção do novo modelo de gestão nas empresas do grupo ocorreu em momentos diferentes. Algumas empresas foram precoces na adoção e outras adotaram posteriormente. Contudo, mesmo com momentos diferentes de adoção, as transformações nas empresas ocorreram antes de uma significativa difusão da forma; com isso observa-se que uma **grande similaridade do modelo do programa** nas empresas do Grupo. Esse fato pode ser confirmado pela similaridade dos projetos realizados pelas empresas de diferentes ramos que constituem o grupo.

A ação daquelas empresas que não adotaram o modelo do programa PGP logo no início reflete o nível de influência do programa já aceito pelas demais empresas do grupo. A rápida adoção das empresas ao programa reflete o **alto grau de homogeneidade dos projetos** no Grupo Algar e o **alto grau de homogeneidade às crenças e práticas** do Grupo Algar.

Segundo os coordenadores do programa de PGP nas empresas do Grupo, existem várias explicações para esse tempo diferente na adoção do programa. Para alguns se deve ao tamanho da organização, para outros aos recursos disponíveis, para outros se deve ao não compartilhamento dos valores do programa.

Outro fato a ser considerado relaciona-se as pressões de caráter técnico marcadas pela busca da eficiência, qualidade e crescimento dos negócios e as **pressões de caráter institucional** principalmente pelos **mecanismos normativos** impostos pela *Holding* para adoção dos programas. Como pôde ser observado, não existem sanções, mas existe um “padrão esperado de comportamento”; e aquela empresa que não participa dos programas é questionada.

Com base na análise desses elementos, verifica-se que os programas de PGP e de PGI estão institucionalizados no Grupo Algar. As **crenças e práticas no nível micro** (fundador, sucessores e dirigentes) foram **consolidadas no Grupo Algar** ao passarem por condições psicológicas e materiais que as tornam consistentes e aderentes (crescente participação dos funcionários aos programas e real sentimento de estar inovando e melhorando seu trabalho e vida profissional e pessoal).

Observa-se uma homogeneidade das práticas de empreendedorismo corporativo nas empresas dos diferentes ramos do Grupo Algar, o que poderia caracterizar uma “**convergência de estrutura organização**”, uma vez que as empresas do grupo compartilham a mesma forma de estrutura e os mesmos meios de operação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Observa-se também uma “**convergência cognitiva**” (ZUCKER, 1991), pelo fato de as empresas também compartilharem mapas mentais similares.

No Grupo Algar, constata-se desta forma um alto grau de homogeneidade nas práticas do programa PGP assim como **alto nível de institucionalização** do programa no Grupo.

Os processos técnicos e institucionais podem transformar idéias inovadoras num conjunto de ideais orientadores. O descobrimento de idéias organizacionais inovadoras (modelo de Gestão Empresa-Rede, Programa de Gestão de Processos e Programa de Gestão de Idéias) pode levar ao recrutamento e a socialização dos membros (funcionário-empresendedores do Grupo Algar) que seguirão essas idéias procurando inovar e empreender.

O processo de institucionalização do programa de gestão do Grupo Algar foca na criação de um sistema de idéias (diretriz do PGP e do PGI) que dê suporte aos ideais norteadores do Grupo (inovação e empreendedorismo), no uso de redes pessoais (comitê PGP envolvendo a *Holding* e todas as empresas do Grupo Algar); de seleção e recrutamento baseados em valores (empreendedorismo, inovação) e ideais (melhoria contínua); na socialização e na aprendizagem pelo uso de rotinas e símbolos (mostra PGP e

apresentações dos projetos nas empresas e na *holding*); na liderança carismática (vice-presidente do conselho de administração, diretor de T.H. do Grupo Algar, coordenador geral do PGP no Grupo Algar, superintendentes das empresas e coordenadores do programa nas empresas); e na difusão de valores (empreendedorismo, inovação, melhoria contínua, aperfeiçoamento e treinamento dos funcionários e gestão participativa) como parâmetros (diretrizes do Grupo Algar) para atividades formais e estruturais (projetos reconhecidos de PGP e de PGI) (LODAHL; MITCHELL, 1980).

Segundo essa perspectiva, a inovação do programa foi institucionalizada, por ser **autêntica**, ou seja, foi incorporada aos ideais do Grupo; **funcional**, por ser aplicável às práticas de gestão das empresas do Grupo; e **flexível**, incorporando as sugestões de melhoria propostas pelos funcionários e dirigentes das empresas do Grupo e também por permitir adaptação à realidade financeira e estrutural de cada empresa.

Esse processo de institucionalização ocorreu de acordo com um conjunto de condições e imperativos que define o espaço social dentro do qual as ações desse processo ocorrem. Os imperativos materiais (premiação em dinheiro de até 10% do retorno do projeto PGP) são necessários ao processo, mas não suficientes como condutores de mudança e caracterizam os imperativos psicológicos (motivação, valorização, diploma, cerimônia de premiação) como condutores críticos e indispensáveis (depoimento dos funcionários sobre o sentimento de valorização por participarem do programa), o que confirma as idéias de Frumkin e Kaplan (2000).

As inter-relações entre incentivos materiais e processos psicológicos explicam o **conflito** entre **modelos ativos e passivos de agência individual**. Enquanto os indivíduos competem por forças reconhecidas (premiações em dinheiro pelo projeto), eles são guiados por algo que nem sempre podem perceber (espírito criativo e empreendedor) e que pode ser originado de suas necessidades psicológicas de adaptação ao meio ambiente (necessidade de crescimento pessoal e profissional e de mostrar que podem inovar, que está tendo iniciativas), o que corrobora as idéias de Tolbert e Zucker, (1991).

Ao definir essas condições e imperativos por detrás do processo de institucionalização dos programas de PGP e de PGI espera-se estar contribuindo para a explicação de como ações no nível micro (crenças e práticas do fundador e sucessores do Grupo Algar) puderam ser combinadas em resultados macro social (criação dos programas de PGP e de PGI e disseminação das idéias dos dirigentes entre funcionários das empresas).

No próximo capítulo empenha-se na tarefa de sintetizar as principais constatações relativas à análise dos dados primários e secundários realizadas até aqui, procurando evidenciar os principais elementos que promovem resposta adequada ao problema de pesquisa que orientou esta dissertação.

7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Os pressupostos teóricos que guiam este estudo sugerem que esforços para moldar o ambiente institucional procedem ao longo de duas dimensões. Inicialmente organizações com prestígio, aqui representada pela *Holding* Algar, forçam suas redes de relações imediatas, ou seja, as empresas e funcionários que a compõem, a se adaptarem a suas estruturas e relações. Mas em seguida, essas redes imediatas, empregados, tentam construir seus objetivos e procedimentos diretamente na sociedade, ou no caso em estudo, diretamente nas empresas em que trabalham, como regras institucionalizadas. Dessa forma, a liderança institucional do Grupo Algar (analisada pelo papel da agência como mediadora desse processo) é particularmente necessária para o processo de inovação organizacional nas empresas que a compõem, no qual é forçada a considerar formas alternativas de seguir suas atividades.

O Grupo Algar é um dos mais significativos do cenário nacional, formado por 12 empresas que atuam nas divisões de telecomunicações, agroalimentar, serviços e entretenimento, as quais passaram por fases de reestruturação tanto estrutural quanto da própria área de recursos humanos da *Holding* com a adoção do programa de gestão Empresa-Rede em 1989.

Observa-se forte preocupação do Grupo Algar com o alcance da legitimidade institucional do Grupo, uma vez que as empresas do Grupo foram tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos.

Observa-se que a postura estratégica adotada pelo Grupo Algar caracteriza-se por uma tendência de busca por inovação de produtos ou mercados como vantagem competitiva, como afirmam Miler e Friesen (1982), o que corrobora, em partes, o modelo conceitual integrada de empreendedorismo corporativo proposto por Ferreira (2001).

No Grupo, o comportamento estratégico autônomo dos funcionários-empREENDEDORES exerce forte influência sobre a determinação da estratégia de empreendedorismo corporativo da organização, demonstrando correlação com a noção de agência ativa dos atores organizacionais; ao passo que os comportamentos estratégicos induzidos pela administração aos funcionários exercem fraca influência nesse processo.

Observa-se também que o conceito de “estratégia corporativa” da organização é definido pela junção dos mecanismos administrativos, que podem ser manipulados pela

alta administração para influenciar os interesses percebidos dos atores, aqui representados pelos empregados dos outros níveis organizacionais (contexto estrutural) e dos mecanismos políticos, pelos quais os empregados questionam o conceito de estratégia corrente e fornecem à alta administração oportunidades para racionalizar retroativamente o comportamento estratégico autônomo de sucesso (contexto estratégico) (BURGELMAN, 1983).

Conclui-se, dessa forma, que esse processo de definição das estratégias do Grupo Algar é caracterizado tanto por forças caracterizando **relações de poder** e quanto de **dependência**. A *Holding* exerce seu poder coercitivo sobre as empresas e empregados quando tenta induzir sua postura estratégica ou seu poder normativo quando limita ou restringe comportamentos estratégicos autônomos, o que confirma a idéia de Giddens (1989) de que o poder é gerado na reprodução de estruturas de dominação e de que poder pressupõe relações regularizadas de autonomia e de dependência entre atores em contexto de interação social. As empresas do Grupo e os empregados também exercem seu poder sobre a *Holding*, ao modificarem o contexto estratégico da organização, alterando as regras ou distribuição de recursos, uma vez que a agência “reside no processo interpretativo no qual escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas” (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p. 966).

Ao analisar essas **duas faces do poder** propostas por Giddens (1989) – capacidade dos atores de colocar decisões que preferem em prática e a mobilização de tendências embutida nas instituições – percebe-se o poder de “decisão” no Grupo Algar não é em si mesmo um recurso, os recursos são, assim como propostos por Giddens (1989) os meios pelos quais o poder é exercido. No momento em que os empregados do grupo Algar participam diretamente na tomada de decisões corporativas por um modelo de gestão participativa denominado Empresa-Rede, esses ditos subordinados podem influenciar as ações de seus superiores. Percebe-se neste momento o papel da agência como mediadora da estratégia de empreendedorismo corporativo.

A **estruturação dos sistemas sociais** no Grupo Algar é observada quando se analisa a avaliação intersubjetiva de procedimentos dos funcionário-empREENDEDORES postos em prática em diferentes empresas marcadas por diferentes contextos ambientais e circunstanciais (SEWELL, 1992).

As seis fases de adoção do programa de gestão participativa (estranheza – euforia – desapontamento – acultramento – vivência e consolidação) ilustram o processo de

institucionalização proposto por Hargadon e Douglas, (2001) segundo o qual inovações deslocam padrões institucionalizados. Em todas as seis fases, os empregados, ao colocarem em prática suas ações modificaram esse novo modelo de gestão, assim como se tornaram sujeitos dessas modificações.

Por ter buscado desempenhar um modelo de gestão mais participativo, as pressões sociais foram institucionalizadas nos valores do Grupo. Esse aspecto confirma a noção de **ambiente socialmente construído** de Berger e Luckmann (1967), segundo o qual, uma vez estabelecidas, as instituições, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana, ao conduzirem, mediante padrões, para determinada direção dentro de muitas outras teoricamente possíveis. Dessa forma, pode-se dizer que algumas práticas organizacionais do Grupo Algar foram submetidas ao controle social.

As estratégias organizacionais do Grupo estão delineadas a partir de um conjunto de forças que se sustentam, de um lado, nos valores e crenças compartilhados pelo grupo de dirigentes do Grupo e, de outro lado, na forma de distribuição de poder organizacional entre os membros da coalizão dominante, o que confirma a idéia de Weick (1973) sobre a percepção intersubjetiva do ambiente. De acordo com as idéias de Weick (1973) e Machado-da-Silva e Fonseca (1996) a concentração de poder nas mãos do fundador e controlador do Grupo fazia com que as escolhas fossem definidas por ele em detrimento dos outros.

O espírito empreendedor era uma característica do fundador do Grupo e tornou-se parte dos valores do grupo, atualmente incentivado pelo Grupo por meio de programas como o Programa Jovem Empreendedor, Programa de Gestão de Projetos (PGP) e o Programa de Gestão de Idéias (PGI), o que confirma a idéia de Meyer e Rowan (1977) sobre padrões institucionalizados ou estruturados de cognição, de acordo com Selznick (1996).

As práticas de empreendedorismo no Grupo Algar surgiram inicialmente de forma autônoma, relacionada à implantação do modelo de gestão Empresa-rede, que por sua vez é visto pelos dirigentes como resultante dos padrões de ação do Grupo Algar. Com a crescente preocupação para melhoria contínua impulsionada pelas mudanças no contexto ambiental, principalmente no setor de telecomunicações, de tecnologias de informação e de agronegócio, o Grupo sentiu a necessidade de investir e incentivar ainda mais em práticas de inovação. A forma encontrada para introduzir essa nova estratégia consistiu na criação do programa de incentivo ao empreendedorismo, o PGP. Tal programa funcionou como

elemento desencadeador conceitual desse processo de busca de melhoria continua e de desenvolvimento da criatividade e do espírito inovador dos funcionários do Grupo, em conformidade com a definição de Frumkin e Kaplan (2000).

No caso do Grupo, após o conhecimento de programas de empreendedorismo corporativo em outras empresas, o Grupo decidiu criar um programa de incentivo a essa prática em suas empresas, agindo de forma mimética. Ao perceber a mudança no ambiente extra-organizacional, esta foi traduzida para o nível micro-organizacional das empresas pelos dirigentes e coordenadores do programa PGP. Em função do alinhamento cognitivo desses condutores, a coordenação do programa PGP teve seu poder legitimado e pôde implantar a mudança sem grandes conflitos. Como a adoção do programa não encontrou grandes resistências, sua estrutura tornou-se institucionalizada.

Com relação à tipologia dos projetos observou-se que as atividades de empreendedorismo corporativo orientam-se internamente, de acordo com a definição de MacMillan *et al.* (1986). A conceituação de Zahra (1991) retrata bem o caso Algar. De acordo com as diretrizes traçadas pelo Grupo, os projetos podem estar relacionados: ao próprio trabalho e atividade do associado autor do projeto; ou às áreas de oportunidade identificadas por ele em outro setor da empresa em que atua.

De acordo com as modalidades pôde-se classificá-las de acordo com a metodologia desenvolvida por Danval (2002) como empreendedorismo corporativo de projetos. Dessa forma, a organização desempenha um papel passivo no processo.

Embora se reconheça que as forças isomórficas do Grupo Algar pressionem as empresas que a compõem para a **conformidade e homogeneização** isso não significa que as elas estejam atadas quanto à sua capacidade de ação, ou seja, sua agência. Assim, por mais que forças isomórficas, representadas pelas diretrizes e pela infra-estrutura oferecida pela *Holding*, pressionem no sentido da homogeneização da estrutura do PGP e da ação organizacional dentro de um mesmo padrão estratégico esperado, sempre haverá **diversidade** em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos das empresas que constituem o Grupo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999) e principalmente em função do papel da agência dos empregados e dirigentes destas empresas.

Observaram-se também, no desenvolvimento do PGP, respostas diferentes das empresas do Grupo a essa nova formulação estratégica. A **legitimidade do programa**, considerada como padrão objetivo e externo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA;

CRUBELLATE, 2005), foi intencionalmente buscada por aquelas empresas do Grupo que inicialmente relutavam para sua adoção. No programa PGP, as empresas possuem autonomia para definir suas ações.

As **pressões isomórficas** de caráter técnico das empresas forçaram o Grupo Algar a racionalizar suas atividades na busca de eficiência, ao passo que as pressões isomórficas de caráter institucional fizeram com que as organizações incorporassem aspectos institucionalizados no âmbito da sociedade, promovendo e garantindo legitimidade às suas ações, como afirmam DiMaggio e Powell (1983) e Scott e Meyer, (1992).

Percebe-se que o Grupo disponibiliza os mesmos tipos de recursos organizacionais para todas as empresas do Grupo, mas mesmo assim, de acordo com a coordenação geral do programa PGP, o Grupo reconhece as diferenças existentes no envolvimento das empresas neste programa e planeja analisar mais profundamente todos os projetos para poder tomar decisões. A coordenação admite que o sucesso do programa “foi meio que inesperado” e que não estavam preparados para isso. Reconhece também que existem empresas no Grupo que estão tendo dificuldades para implantar o programa porque muitas vezes a idéia sugerida por um empregado poderá vir a interferir no conselho de administração.

Estas diferenças e explicações confirmam a dúvida de Holm (1995) a respeito de como são possíveis **mudanças na conduta humana** se estas são controladas por instituições. Como se observou no caso estudado, mesmo existindo intenções de controle por parte da *holding* no sentido de “forçar a adoção do programa”, a interpretação dos atores organizacionais, aqui representada pelo papel da agência, sobre a estratégia de empreendedorismo corporativo exercerá influência no processo de formação das ações o que, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) poderá resultar em possíveis “desvios de rota” em relação ao padrão original.

Todas as empresas do Grupo Algar participam do Programa de Gestão de Processos – PGP-, porém algumas empresas participam mais ativamente do que outras.

Para todos os coordenadores do PGP entrevistados, os ganhos obtidos pelas empresas com o PGP vão além dos resultados econômicos financeiros.

Antes de ser criado o programa PGP existiam algumas iniciativas de empreendedorismo interno; contudo eram ações informais e que não dispunham de mecanismos de apoio, auxílio ou incentivo por parte do Grupo Algar. Talvez, por falta de uma estrutura de apoio e de motivação, existiam poucas iniciativas nesse sentido e, como

pôde ser observada nas declarações dos coordenadores, essa ação não tinha continuidade.

Para os coordenadores entrevistados, quando um funcionário começa a participar do programa, provavelmente estará envolvido em outros projetos de PGP, pois, segundo eles resulta em mudanças na “forma de ver seu trabalho”.

Orientando-se segundo o modelo de análise seqüencial do processo de institucionalização criado por Frumkin e Kaplan (2000), buscou-se analisar esse processo no Programa de Gestão de Processos (PGP) do Grupo Algar, ao verificar os componentes micro-macro que compõem o processo em estudo.

A partir da análise deste processo, constata-se que os elementos desencadeadores de mudanças e o papel de condutores dessas mudanças sugerem **intenções ativas de agência**. Em alguns casos, contudo, empregados e empresas conhecem os objetivos pelos quais são orientados, mas seus pensamentos não são inteiramente claros, sob a forma de intenções ativas. Aqueles funcionários que agiram de forma intencional, motivados por interesses pessoais de crescimento no Grupo, são exemplos de representação ativa de agência. Também são exemplos desse tipo de representação aqueles dirigentes que participaram do processo de criação do programa de PGP e de PGI, definindo as diretrizes, treinando as equipes e incentivando a participação dos funcionários e dirigentes que não estavam engajados com o programa. Já aqueles funcionários e dirigentes que legitimaram a mudança resultante da criação do programa PGP e PGI, mas que não manifestaram intenções ativas de criar ou participar dos programas, ilustram casos de **representação passiva de agência**. Ilustram o **tipo híbrido de representação de agência** aqueles dirigentes que não incentivam os programas de PGP e de PGI nas empresas que coordenam e aqueles funcionários que não demonstram interesses de participar de projetos. Como a “agência é inerente ao conhecimento dos esquemas culturais que caracterizam todos os componentes dos membros da organização” (SEWELL, 1992, p. 18), pode-se supor que esses funcionários e dirigentes não compartilham das mesmas crenças e valores do Grupo Algar.

A prática do programa PGP é manifestada nos **hábitos e símbolos** do Grupo Algar. Os hábitos e rotinas do Grupo Algar também contribuíram para o processo de institucionalização do programa. A forma de comandar os negócios do Grupo pelo seu fundador foi incorporada às rotinas do Grupo. A perpetuação desses hábitos e rotinas é uma forma de manifestação das crenças e valores do grupo, por representar padrões de ação e não apenas a racionalização da ação como os símbolos. Quando o programa PGP

passou a ser fortemente aceito e praticado pelas empresas do Grupo, foi transformado de prática aceita para elemento institucional. Nesse momento, passou a fazer parte da consciência das pessoas, de seus mapas mentais.

No caso estudado a adoção do novo modelo de gestão nas empresas do Grupo ocorreu em momentos diferentes. Algumas empresas foram precoces na adoção e outras adotaram posteriormente. Contudo, mesmo com momentos diferentes de adoção, observa-se **grande similaridade** do modelo do programa nas empresas do Grupo.

Com base na análise desses elementos, verifica-se que o **PGP está institucionalizado** no Grupo Algar. As crenças e práticas no nível micro (fundador, sucessores e dirigentes) foram consolidadas no Grupo Algar ao passarem por condições psicológicas e materiais que as tornam consistentes e aderentes (crescente participação dos funcionários aos programas e real sentimento de estar inovando e melhorando seu trabalho e a vida profissional e pessoal)

Observa-se **homogeneidade nas práticas** de empreendedorismo corporativo nas empresas dos diferentes ramos do Grupo Algar, o que poderia caracterizar **convergência estrutural** (DIMAGGIO; POWELL, 1983), assim como **convergência cognitiva** (ZUCKER, 1987). Constata-se desta forma um alto grau de homogeneidade nas práticas do programa PGP.

A adoção e a rejeição de práticas gerenciais são temas importantes no estudo do processo de difusão e de institucionalização. Green (2004) desenvolveu um **modelo retórico** correlacionando o tipo de justificativa para adoção de programas com a taxa e a extensão destes programas. Esse modelo explica a persuasão de cada tipo de justificativa de acordo com o nível de aceitação manifesta da prática ao longo do tempo.

De acordo com os três tipos de elementos da retórica propostos por Green (2004) para a difusão de uma prática, percebe-se que a difusão da prática de PGP no Grupo Algar, de acordo com a análise dos discursos dos coordenadores do programa PGP, foi inicialmente adotado com justificativas do tipo *pathos* que previam as fraquezas do modelo gerencial do Grupo Algar e a pregavam a necessidade de inovação para sobrevivência das empresas do Grupo. Em seguida, esse argumento foi substituído por justificativas do tipo *logos*, que argumentavam que o PGP mostrava-se como uma prática gerencial efetiva e eficiente, que os projetos desenvolvidos pelos “associados” trariam retorno financeiro para ambas as partes, caracterizando-se como uma prática “ganha-ganha” e que dessa forma o programa deveria crescer e expandir-se. Por fim, as justificativas do tipo *ethos* descrevem

como o PGP contribui para o bem-estar de todos no Grupo, resgatando os valores do fundador do Grupo, os quais, de acordo com os discursos dos coordenadores, são compartilhados por todas as empresas do Grupo, contribuindo para a democratização do Grupo, dando prosseguimento ao processo de fortalecimento do modelo de gestão participativa, “empresa-rede”, e ao processo de concretização da política de gestão de “talentos humanos” do Grupo Algar.

As conclusões deste trabalho indicam que as **interpretações** dos agentes organizacionais nas práticas sociais **exercem grande influência na estratégia** de empreendedorismo corporativo, sendo a **agência** mediadora nesta estratégia corporativa.

Destacam-se primeiramente reflexos do contexto extra-organizacional e principalmente do contexto intra-organizacional em função das representações de agência condicionadas por outros elementos do processo de institucionalização segundo a abordagem recursiva da agência.

Em segundo lugar, a intencionalidade dos atores afeta o desenvolvimento da organização, ao influenciar direta ou indiretamente a estratégia de empreendedorismo corporativo; contudo, deve-se destacar que ações não intencionais também podem gerar mudanças na estratégia adotada pela organização.

Em terceiro lugar, deve-se destacar que a transposição de hábitos e rotinas como forma de manifestação das crenças e valores do Grupo por representar padrões de ação.

Em quarto lugar, destaca-se a influência do tempo de adoção da estratégia em sua legitimação.

O equilíbrio entre a capacidade de agência das lideranças organizacionais e as forças estruturais são outro elemento de destaque no processo estratégico.

Conclui-se que a homogeneidade das práticas de empreendedorismo corporativo é resultado tanto da convergência cognitiva, quanto da convergência estrutural. Por fim, destacam-se as inter-relações entre os incentivos materiais e psicológicos que explicam diferenças nos modelos de agência individual.

Embora na direção das considerações precedentes o presente estudo amplie e forneça entendimentos alternativos para o processo de empreendedorismo corporativo, ao verificar os componentes micro-macro que compõem o processo em estudo, diversos aspectos ainda permanecem obscuros e indicam aspectos de pesquisa para estudos futuros.

Ao adotar os princípios da teoria da estruturação (GIDDENS, 1989), sugere primeiramente que estudos futuros analisem de forma mais ampla as instituições como

condição para a manifestação de estruturas sociais e da capacidade de agência; ou de reprodução e recriação das estruturas, pois o processo de institucionalização não pode ser plenamente apreendido sem que a interpretação da ação seja evidenciada como o aspecto que possibilita seu desenvolvimento.

Como a interpretação é o mecanismo operacional da recursividade inerente à institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005) e o que desencadeia a reciprocidade entre estrutura e agência propõem-se estudos futuros que repliquem este estudo em outros grupos organizacionais de forma a obter informações que permitam descrever esta dinâmica em outros contextos organizacionais, uma vez que se percebeu forte influência dos esquemas interpretativos do Grupo em estudo.

Em terceiro lugar, sugere-se a replicação do estudo sob perspectiva longitudinal, uma vez que esta deverá sobrepor as limitações relativas à ausência de memória corporativa suscetíveis ao delineamento de pesquisa utilizado neste estudo na tentativa de acessar tais referências que advêm do fluxo cotidiano das práticas sociais. Nesse sentido, procurar-se-á analisar o processo de institucionalização de estratégias de forma eminentemente dinâmico ao aprofundar as análises tanto em níveis macro-sociais, quanto em níveis micro-sociais.

Como se pôde observar neste estudo, os atores sociais das organizações são detentores de significados socialmente compartilhados, dessa forma, sugere-se que estudos futuros aprofundem análises a respeito de outros atores sociais que influenciam e são influenciados por esses e outros fatores internos e externos na tentativa de melhor esclarecer as condições que levam a legitimidade de estratégias de empreendedorismo corporativo dentro de organizações. Com base nesta constatação e conseqüente limitação deste estudo, sugere-se que sejam feitas análises mais detalhadas dos empregados e das empresas do Grupo Algar que não participam ativamente do programa PGP, na tentativa de analisar os motivos e as razões desta não participação.

Estudos futuros poderão também aprofundar a relação entre dominação e legitimidade, incluindo a questão do poder, assim como a dinâmica da reciprocidade entre referências estruturais e ações organizacionais.

Finalmente devem ser ressaltadas as contribuições para a prática administrativa face ao desenvolvimento deste estudo.

Em primeiro lugar evidencia-se aos dirigentes que o desenvolvimento de estratégias de empreendedorismo corporativo em suas empresas é fortemente influenciado pela

capacidade de liderança presente na organização e por forças estruturais. Assim, quando uma organização decide adotar práticas de empreendedorismo corporativo como estratégia corporativa deve-se ter em mente que no sucesso desta estratégia existe o comprometimento dos empregados da empresa assim como das lideranças em função da forte influência da interpretação dos empregados a respeito da legitimidade da estratégia.

A simples aquiescência a esta estratégia não garantirá sua legitimação e conseqüente sucesso, uma vez que se trata de um posicionamento estratégico altamente influenciado pelo comportamento dos indivíduos que compõem a empresa. A simples adoção de mecanismos estruturais também não garantirá o sucesso da estratégia.

Em terceiro lugar, o estudo indicou que a estratégia de empreendedorismo corporativo é uma forma eficiente de as empresas inovarem e expandirem seus domínios de competência por meio da combinação de novos recursos gerados internamente. Destaca-se também esta estratégia como forma eficiente de motivar e de despertar a criatividade e a inovação nos empregados.

8 REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. Introdução à metodologia de pesquisa social. Lavras: UFLA, 1999. 125 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BARNEY, **Gaining and sustained competitive advantage**. Massachutes: Addison Wesley, 1996.
- BAUMOL, W. J. Entrepreneurship and a century of growth. **Journal of Business Venturing**, n. 1, vol.2, p. 141- 145.
- BARTHOLOMEW, S. National systems of biotechnology innovation: Complex interdependence in the global system. **Journal of International Business Studies**, vol. 28, p. 241-266, 1997.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- BERTHERAT, J. L'essaimage: levier de la création d'entreprises, **Raport au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionale**, Paris: La Documentation Française, 1989.
- BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- BRINT, S.; KARABEL, J. Institutional Origins and transformations: the case of American Analysis of the Danish Colleges. In: SCOTT, W.; DIMAGGIO, P.J(ed.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, 337-360. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study, **Management Science**, vol. 29, n. 12, december, 1983.
- BURGELMAN, R. A . Designs for Corporate entrepreneurship. **California Management Review**, vol. 26, p. 154-166, 1984.
- BUSENITZ, L. W. ; LAU, C. M. A cross-cultural cognitive model of new venture creation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol 20, n. 4, p. 25-39, 1996.
- BUSENITZ, L. W.; BARNEY, J. R. Biases and heuristics in strategic decision making: differences between entrepreneurs and managers in large organizations. **Journal of Business Venturing**, vol. 12, p. 9-30, 1997.
- BUSENITZ, L. W.; GÓMEZ, C. ; SPENCER, J. W. Country Institutional Profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena. **Academy of Management Journal**, vol.43, n.5, p. 994-1003, 2000.
- BYGRAVE, W. D. Theory building in the entrepreneurship paradigm. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n.3, p. 255-280, 1993.
- CERQUEIRA, E. A. (edição) **Alexandrino Garcia: perfil de um pioneiro**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2003.
- COOPER *et al.* Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. **Organization Studies**, 17, p. 623-647, 1996.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems.

Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DANJOU, I., L'entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité, **Revue française de gestion**. Paris: Lavoisier, v.28, n. 138, avril/juin 2002

DANVAL, H. L'essaimage vers une nouvelle rationalité entrepreneuriale. **Revue Française de gestion** v. 28, n.138, 2002.

DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (ed). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, p. 3-21, 1988.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W.. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J (Org.) **The new institutionalism in organization analysis**: 232-263, Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 63-83.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

ECHEVESTE . S. *et al.* Perfil do executivo no mercado globalizado. In: XXII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais ...** Foz do Iguaçu – PR, 1998.

ELLIS, R. J. ; TAYLOR, N. Specifying entrepreneurship. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 527-542, 1987.

EMIRBAYER, M. ; MISCHKE, A. What is agency? In: **The American Journal of Sociology**, 103, 4, p. 962-1026, Jan. 1998.

FAYOLLE, A. Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat: les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine. In: CIFPME 5. **Anais...**, Lille, octobre 2000.

FERREIRA, J. Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective. **New England Journal of Entrepreneurship**, p.59-71, 2001.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: **RA/USP**, v.34, n.2, p.5-28, abr/jun 1999.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

FRIENLAND, R. ; ALFORD, R.E Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W. ; DIMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 232-263.

FRUMKIN, P.; KAPLAN, G. **Institutional Theory and the Micro-Macro Link**. Job Paper. Disponível em: <<http://carbon.cudenver.edu/~gkaplan/papers.htm>> acessado em: 15/02/2000.

- GALBRAITH, J. The stages of growth. **Journal of Business Strategy**, vol. 3, n. 1, p. 70-79, 1982.
- GAROU, R.; JAIN, S.; KUMARASWAMY, A. Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: the case of sun microsystems and java. **Academy of Management Journal**, vol. 45, n.1, p. 198-214, 2002.
- GAUTAM, V.; VINNIE, V. Corporate entrepreneurship: changing perspectives. **The Journal of Entrepreneurship**, vol. 6, n. 2, p. 233-247, 1997.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: XXVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais ...Curitiba- PR**, 2004.
- GRANOVETTER, Economic Action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, vol. 91, p. 481-510, 1985.
- GREEN, S. E. A rhetorical theory of diffusion. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 4, p.653-669, 2004.
- GREENE, P.G.; BRUCH, C.G.; HART, M.M. "The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process." **Entrepreneurship Theory and Practice**, 23(3): 103-122, 1999.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 4, p.1022-1054, 1996.
- GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. Curitiba, 2000. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- GUTH, W.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: **Corporate Entrepreneurship Strategic Management Journal**, vol. 11, p. 287-308, 1990.
- HACKMAN, J. R., A normative model of work team effectiveness. Yale School of Organization and management, New Haven, Conn, Research Program on group effectiveness, **Technical Report # 2**, 1984.
- HARGADON, A. B. ; DOUGLAS, Y. When innovations meet institutions: Edison and the design of the Electric Light. **Administrative Science Quarterly**, vol. 46, p. 476-501, 2001.
- HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HAVERMAN, N. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative Science Quarterly**, vol. 38, p. 593-627, 1993.
- HELLER, T. Loosely coupled systems for corporate entrepreneurship: imagining and managing the innovation project/host organization interface. **Entrepreneurship Theory and Practice**, winter, p. 25-31,1999.
- HERACLEOUS, L.; HENDRY, J. Discourse and the study of organization: toward a structural perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.
- HININGS, C.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil

Blackwell, 1988.

HOLM, P. The Dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian Fishiers. **Administrative Science Quartely**, vol 40, p. 809-818, 1995.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W.W. ; DIMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizations analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 143-163.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMBERLY, J.R. Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institucionalization. **Academy of Management Journal**, vol.22, n. 3, p. 437-457, 1979.

KING, W. R.; KUGLER, J.L. The impact of rhetorical strategies on innovation decisions: an experimental studies. **Omega**, n. 29, p. 485-499, 2000.

KOSTOVA, T. Cownty institutional profiles: Concept and measurement. **Academy of Management Best Paper Proceeding**, p. 180-189, 1997.

KUPFER, D. **Padrão de Concorrência e Competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991 (textos para discussão n. 265).

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSKY, J. S. Developing na entrepreneurial assessment instrument for na effective corporate entrepreneurship environment. **Strategic Management Journal**, vol. 11, p. 49-58, 1990.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. e VISHNY, R. Legal determinants of external finance. **Journal of Finance**. V. 52, n. 3, p. 1131-1150, *July*, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O paradoxo básico da administração e recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas nas empresas. In: VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I. F. G (org) **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAVILLE, C. ; DIONE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 279 p.

LODAHL, T. M.; MITCHELL, S. M.. Drift in the development of innovative organization. In KIMBERLY, J. R.; ROBERT H.M & Associates (Eds.), **The organizational life cycle**, p. 184–207. San Francisco: Jossey-Bass. 1980

LUMPKIN, G. T.; DESS G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Vol. 21, n. 3, p. 247-259, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 07-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, vol. 4, n. 7, p. 97-114.dez 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 1-21, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACMILLAN, I. C. *et al.* Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. **Journal of Business Venturing**, vol, 1, n. 2, p. 177-192, 1986.

MARCH, J. G. ; OLSEN, J. P. The New institutionalism: Organizational factors in political life. **American Political Science Review**, vol 78, p. 734-749, 1989.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

McCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1986.

McCLELLAND, D. C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, P. (Edit.) **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study. **Journal of Business Venturing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1996.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MILER, D. ; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, vol 24, n. 9, p. 921-933, 1982.

MILLER, D. Entrepreneurship correlatos in the three types of firms. **Management Science**, 28, 770-791, 1983.

MIZRUCHI, M. The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the uses of coercitive, mimetic, and normative isomorphism. **Administrative Science Quartely**, vol. 44, n. 4, p. 653-683, 1999.

MORGAN, G. Rethinking corporate strategy: a cybernetic perspective. **Human Relations**, vol.36, n. 4, p. 345-360, 1983 a

MORGAN, G. Action Learning: A holografic metaphor for guiding social change. **Human Relations**, vol. 37,n. 1, p. 1-28, 1983b.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

MORRIS, M. H.; TROTTER, J. D. "Intitutionalizing Entrepreneurship in a Large Firm: A Case Study at AT&T." **Industrial Marketing Management**, 19: 131-139. 1990

OLIVEIRA, S.L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PAIVA JR, F. G. ; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: XXVI Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. **Anais ...**Salvador-Ba, 2002.

PENHA, C. D. **Empresa Rede**: o modelo de gestão de talentos humanos do Grupo Algar. Uberlândia: UNIALGAR, 7ª edição, 2004.

PAUL, L. W.; REICH, S. National Structures and Multinacional Corporate behavior: enduring differences in the age of globalization. **International Organization**, n 51, vol. 1, p. 1-30, 1997.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W.W. ; DiMAGGIO, P. J. (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, 183-203.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G. M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 48-79, 1996.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 1-17, 1980.

REICH, R. B. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. **Harvard Business Review**, may-june, 77-83, 1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTS, E. B. New Ventures for Corporate growth. **Harvard Business Review**, vol 58, n. 4, p. 134-142, 1980.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper and Brochers, 1942.

SCOTT, W. R. Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis. In: SCOTT, W.R. *et al.* **Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism**. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, 1994a , p. 55-80.

SCOTT, W. R. Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks: Sage, p. 55-80, 1994b.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **Organization Theory**: from Chester Barnard to the present and beyond. New York: Oxford University Press, 1995.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (eds). **The institutional construction of**

organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications. p. xi-xxiii, 1995.

SCOTT, W.R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (ed.) **The new institutionalism in Organizational Analysis**, 108-140. Chicago: University of Chicago Press, [1983] 1991.

SHARMA, P; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, spring, p. 11-27, 1999.

SELZNICK, P. **The moral commonwealth: social theory and the promise of community.** Berkeley: University of California Press, 1992.

SELZNICK, Philip. Institutionalism 'old' and 'new' O. **Administrative science quarterly**, v. 41, n.2, p270-277, 1996.

SEWELL, W. H. Jr. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, july, p. 1-29, 1992.

SHERER, P. D.; LEE, K. Institutional change in large law firms: a resource dependency and institutional perspective. **Academy of Management Journal**, vol. 45, n. 1, p.102-110, 2002.

STAKE, R.E. Case studies. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp.236-247). Thousand Oaks, CA.: Sage, 1994.

TAYLOR, B. From corporate governance to corporate entrepreneurship. **Journal of Change Management**, vol2, n. 2. p. 128-147, 2001.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.) **Handbook of Organization Studies**, Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEN, A.H., Central problems in the management of innovation. **Management Science**, vol. 32, n. 5, may 1986.

VAN DER ZEE, H. ; STRIKWERDA, H (ed) **Changing Business Designs for the 21st Century**, Addison Wesley, Amsterdam, 2000.

VECIANA, J. Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: "Venture management" o "corporate entrepreneurship". **Enomia Industrial**, 310/IV, 1996,

VERSTRAETE, T. **Entrepreneuriat- Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes.** Éditions L'Harmattan, Paris, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução do original Case studyresearch: design and methods. por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, M. **The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism**, translated by Talcott Parsons, London: Allen & Unwin, 1930.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**, 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. E. The colapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster.

Administrative Science Quartely, vol. 28, p. 628-652, 1993.

WELSCH, H. P. *International Entrepreneurship and Small Business Bibliography*, Paul University, Chicago, 1992.

WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource based view. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 333-358, 2001.

WHITTLEY, R. The internalization of firms and markets: it's significance and institucional structuring. **Organization** n. 1, vol. 1, 101- 124, 1994.

YEUNG, H. W. C. *Transnational corporations and business network*. London: Routledge, 1998.

YEUNG, H. W. C. Entrepreneurship in international business: New institutional perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, vol. 19, p. 29-61, 2002.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, vol. 6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, vol. 8, p. 319-340, 1993.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and company performance: the case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**, vol. 10, p. 225-247, 1995.

ZAHRA, S. A. Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. **Academy of Management Journal**, vol. 39, n. 5, p. 1713-1735, 1996.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. Contextual influences or the corporate entrepreneurship-company performance relationship in established firms: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, vol 10, p. 43-58, 1995.

ZUCKER, L. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence: Postscript: Micro-foundations of institutional thought. In: POWELL. W.W. ; DIMAGGIO, P.J. (Org.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 83-107.

ANEXO 1 – CARTA SOLICITANDO PARTICIPAÇÃO À PESQUISA.

Curitiba, 28 de setembro de 2004.

Ilmo Sr. (a) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

DD. Coordenador de Gestão de Processos XXXXXXXXXXXXXXXX

Prezado Sr. (a),

Vimos por meio desta solicitar de V.S.^a que verifique a possibilidade de receber para entrevista a pesquisadora Tatiane Barleto Canizela Guimarães do centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), a fim de tratar de assunto referente à realização de estudo sobre o intraempreendedorismo nessa conceituada empresa de xxxxxxxx.

O referido estudo, coordenado pelo Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva requer levantamento de dados mediante análise de atas de reuniões, organogramas, comunicações internas, e outros documentos da XXX, bem como por meio de entrevistas com dirigentes e funcionários que desempenham algum tipo de atividade de intraempreendedorismo na empresa.

Tendo em vista informações preliminares de organizações que adotam estratégias de intraempreendedorismo, constatou-se que esta atende aos requisitos para a realização da pesquisa, considerando a grande importância que possui no cenário nacional. Desta forma, solicitamos a colaboração de V. S.^a. no sentido de autorizar a realização da pesquisa em questão.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal estudo culminará em dissertação de mestrado pela referida assistente de pesquisa. A divulgação dessas informações e conclusões obtidas somente se dará mediante prévia autorização da XXX, preservando assim seus interesses e o respeito a padrões éticos. Ao término da pesquisa, os resultados estarão disponíveis para a sua apreciação e consulta.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Tatiane Barleto Canizela Guimarães
Pesquisadora do CEPPAD/UFPR

ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Descrição do entrevistado

Organização que trabalha atualmente: _____

Cargo ocupado: _____

Tempo na função: _____

1. Como funciona o modelo de gestão participativa (empresa-rede)? Quais as vantagens desse modelo de gestão participativa?
2. Como a sua organização percebe (define) o ambiente (interno e externo)?
3. Quais foram as últimas mudanças importantes que a organização passou?
4. O que levou a essas mudanças?
5. Como aconteceram essas mudanças?
6. De que modo a experiência adquirida tem influenciado a organização e você?
7. Quais valores são importantes/principais para organização?
8. Como esses valores são transmitidos para a organização?
9. Numa empresa, qual deve ser o ambiente para motivar a manifestação e o desenvolvimento de criatividade?
10. Como aplicar bem esse potencial criativo dos funcionários?
11. Como não deixar que a rotina mate a criatividade?
12. Não é paradoxal o mercado exigir pessoas criativas e as empresas podarem essa criatividade?
13. Como funciona o plano de desenvolvimento individualizado?
14. Como funciona o programa de potenciais sucessores?
15. O que levou o Grupo Algar a incentivar a prática do intraempreendedorismo?
16. Qual a metodologia específica de um plano de negócio de intraempreendedorismo?
17. Essa metodologia de plano de negócios é única para todas as empresas do grupo?
18. Como funciona a premiação para os melhores projetos de intraempreendedorismo? Qual o objetivo dessa premiação?
19. O Grupo pensou na possibilidade de incentivar funcionários a criarem uma empresa que suprisse essa necessidade? Por que?
20. Quais os valores compartilhados no Grupo Algar?
21. Qual a metodologia específica de um plano de negócio de intraempreendedorismo?
22. Essa metodologia de plano de negócios é única para todas as empresas do grupo?
23. Qual o objetivo de criar a universidade corporativa – UniAlgar? Quais foram as vantagens e as desvantagens?
24. No momento de adoção da estratégia de empreendedorismo corporativo qual era o

contexto econômico da organização?

☐ de projetos ou idéias

☐ de criação de empresas pelos empregados com o objetivo de explorar novas oportunidades descobertas pela empresa em que trabalha

☐ de criação de empresas pelos empregados com o objetivo de dar continuidade a alguma atividade já existente na empresa em que trabalha, atividade esta que era pouco rentável ou pouco estratégica para a empresa-mãe, mas de grande utilidade ao seu funcionamento.

☐ de criação de empresas pelos empregados com o objetivo de explorar uma nova atividade, ainda não explorada na empresa-mãe, mas próxima de seus objetivos.

☐ outra (especificar): _____

25. Qual a lógica de ação que levou a organização em que trabalha a instalar a estratégia de empreendedorismo corporativo?

☐ gestão de recursos humanos – redução do quadro efetivo acompanhado de medidas complementares

☐ valorização da imagem da empresa – mostrando que a empresa favorece a abertura

☐ desenvolvimento de cultura empreendedora – permitindo que se desenvolva comportamentos atribuídos aos empreendedores

☐ expansão de sinergias – formação de parcerias socio-econômicas entre sociedades do mesmo setor

☐ formação de pequenas e médias empresas – criação de novos parceiros de menor tamanho e mais reativos

☐ concentração sobre as atividades de base – oportunidade de externalizar aquelas atividades não viáveis a sua estrutura, mas que podem se tornar potencialmente viáveis externamente.

☐ outra (especificar): _____

26. Qual o tipo de interesse da organização em que trabalha com relação à prática de empreendedorismo corporativo?

27. Com que intensidade você observa que as decisões do dia-a-dia resultam em inovações?

28. Com que intensidade a organização adota as idéias sugeridas pelos funcionários?

29. Existe algum tipo de equipe de trabalho para discussão entre os funcionários da organização?

30. Qual o grau de liberdade oferecido pela direção da organização para prosseguir no

desenvolvimento de projetos pelos funcionários?

31. Existe alguma infraestrutura na organização para auxiliar no desenvolvimento de projetos ou idéias de inovação?
32. Existe algum tipo de preparação do funcionário (potencial intraempreendedor) para desenvolver motivações e competências que possam ser úteis para a elaboração e execução de idéias ou projetos?
33. Existe algum tipo de “maturação” de idéias ou projetos com o objetivo de auxiliar o potencial intraempreendedor na elaboração de seu projeto?
34. Qual o papel da UniAlgar no programa de intraempreendedorismo do grupo Algar?
35. Qual(is) tipo(s) de dispositivo(s) de auxílio existe(m) na organização?
 - () formação complementar
 - () assistência logística
 - () assistência contábil
 - () assistência em pesquisa e desenvolvimento
 - () ajuda financeira
 - () liberação de tempo para criação do projeto
 - () outro (especificar)_____
36. Qual a intensidade dos investimentos de tempo oferecido pela organização aos funcionários para prosseguir no desenvolvimento de projetos ou idéias?
37. financeiros
38. técnico
39. Qual o nível de independência dos funcionários para desenvolver projetos ou idéias inovadoras?
40. Qual o grau de responsabilidade dos funcionários pelos projetos ou idéias que estão desempenhando?
41. Qual o grau de retorno oferecido pela organização aos funcionários com relação aos projetos ou idéias desempenhados?
42. Existe algum tipo de registro das idéias inovadoras e do aprendizado decorrente delas na organização? Está ao alcance dos funcionários?
43. Existem critérios pré-estabelecidos para registrar e medir o desempenho das iniciativas inovadoras na organização?
44. Como funciona a premiação para os melhores projetos de intraempreendedorismo? Qual o objetivo dessa premiação?
45. Existe algum tipo de acompanhamento posterior ao projeto ou idéia implementada?
46. Em que se baseia o comprometimento da sua organização com as novas organizações criadas ou idéias implementadas a partir da estratégia de intraempreendedorismo?
 - () Não há comprometimento

- ☐ Comprometimento com base em obrigações (leis, regras, regulamentos)
 - ☐ Comprometimento com base em acordo entre as organizações (contrato bilateral)
 - ☐ Comprometimento com base na conveniência (lógica do adequado)
 - ☐ Comprometimento espontâneo / livre
47. Qual é a razão predominante desse relacionamento?
- ☐ voluntária – relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca.
 - ☐ formal – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos.
 - ☐ obrigatória – relação estabelecida por lei ou regulamento.
 - ☐ dependência – sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir.
 - ☐ circunstancial ou momentânea – relação momentânea sem perspectiva de futuro.
48. A relação de aliança, cooperação permanece ou se encerra depois de atingidos o objetivo?
- ☐ permanece ☐ encerra ☐ não sei